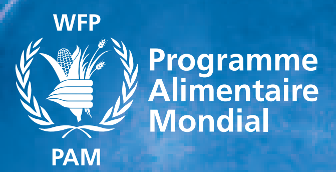


Programme Alimentaire Mondial
Via Cesare Giulio Viola, 68-70
Parco de' Medici
00148 Rome (Italie)

www.wfp.org

Coopérer avec le PAM – Manuel à l'intention des organisations non gouvernementales Décembre 2005

Coopérer avec le PAM

Manuel à l'intention des organisations non gouvernementales
Décembre 2005

WFP
Programme Alimentaire Mondial
PAM

Coopérer avec le PAM

Manuel à l'intention des organisations non gouvernementales (ONG)

Décembre 2005

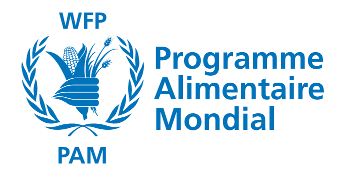


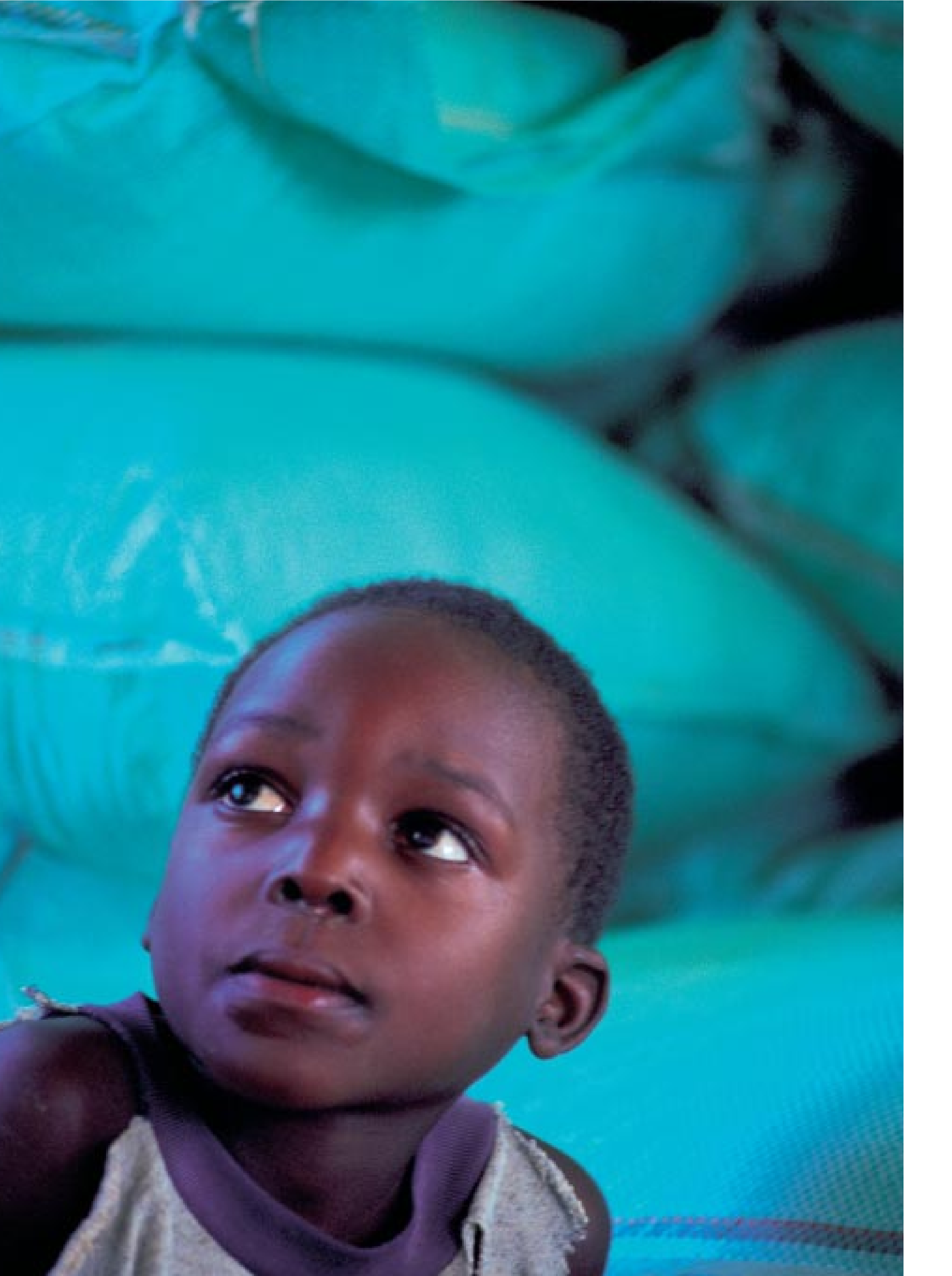


Table des matières



Liste des sigles utilisés dans le document

ACV	Analyse et cartographie de la vulnérabilité
ALITE	Équipe renforcée d'intervention logistique d'urgence (PAM)
CICR	Comité international de la Croix-Rouge
COMPAS	Système d'analyse, de traitement et de suivi des mouvements des produits
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
IASC	Comité permanent interorganisations
IPSR	Intervention prolongée de secours et de redressement (catégorie d'activité du PAM)
JEFAP	Programme conjoint d'aide alimentaire d'urgence
OCHA	Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires
OD	Département des opérations (PAM)
ODAN	Unité de l'évaluation des besoins d'urgence (PAM)
ODAP	Unité de la préparation et de l'intervention d'urgence (PAM)
ODTL	Service logistique (PAM)
OMD	Objectif du Millénaire pour le développement
OMS	Organisation mondiale de la santé
ONG	Organisation non gouvernementale
ONUSIDA	Programme commun des Nations Unies sur le VIH/Sida
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
SADC	Communauté pour le développement de l'Afrique australe
TIC	Technologie de l'information et des communications
TIEM	Transport intérieur, entreposage et manutention
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
VCT	Vivres-contre-travail



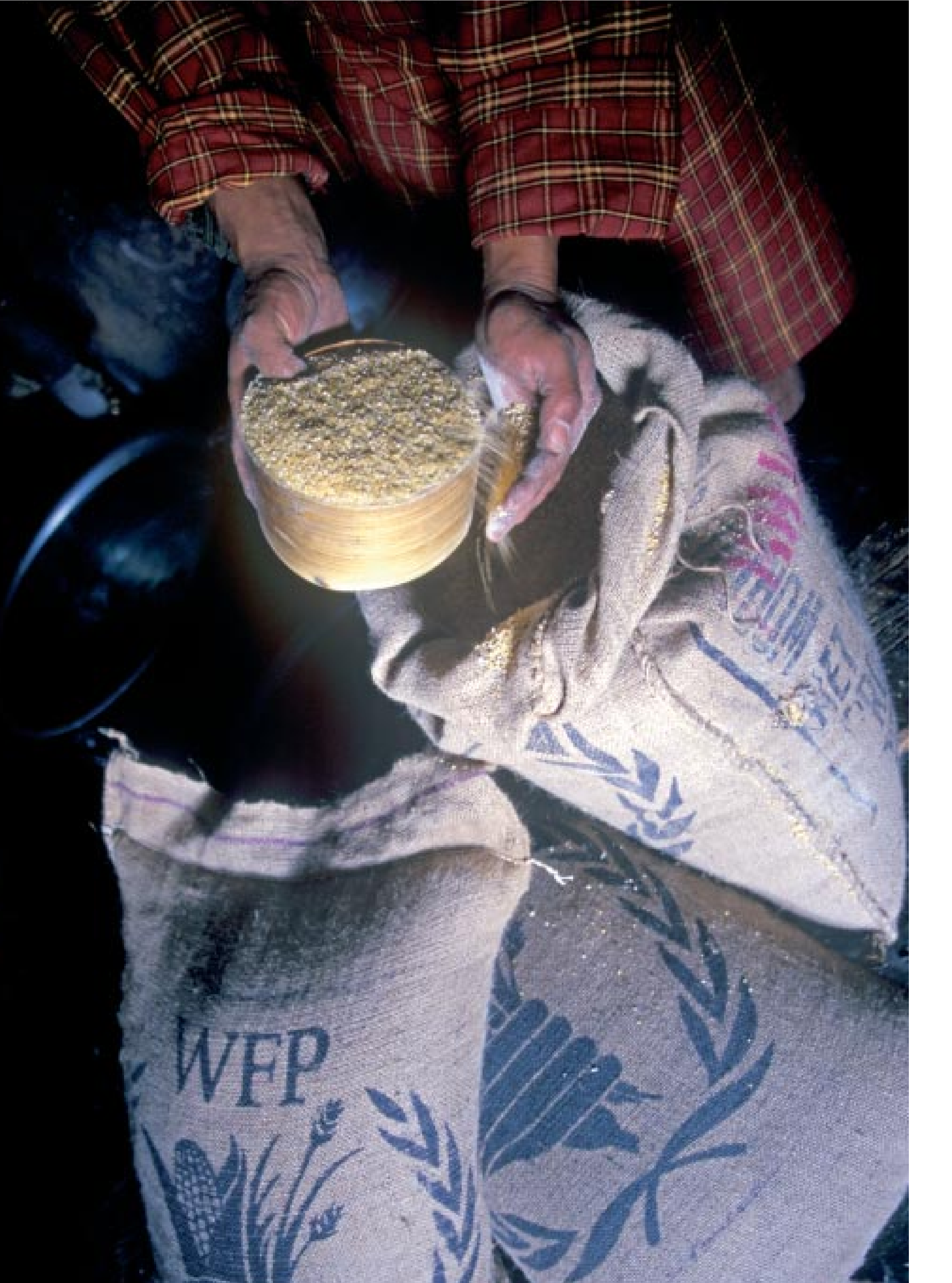
Avant-propos

Aucune organisation ne peut espérer vaincre seule la faim et la malnutrition. Chacune des mesures que nous prenons pour lutter contre la faim sera meilleure et plus efficace si elle est prise en collaboration avec d'autres organisations, dans le cadre d'un véritable partenariat avec et pour les personnes que nous aidons.

Le Programme alimentaire mondial est fier de collaborer avec près de 2 000 organisations non gouvernementales dans le monde entier – qu'il s'agisse de petits groupes communautaires sur le terrain ou d'institutions d'aide internationales de grande envergure. Sans cette collaboration, les efforts que nous déployons pour fournir des vivres à plus de 100 millions de personnes qui en ont grandement besoin dans 80 pays seraient compromis. Sans le soutien énergique de ces organisations, les efforts que nous déployons pour que la lutte contre la faim soit au premier rang des priorités de la communauté internationale seraient bien moins couronnés de succès.

Nous accordons une énorme importance à nos partenaires non gouvernementaux et le PAM s'est engagé à être le meilleur partenaire possible. Le présent manuel n'est qu'une goutte d'eau dans le vaste océan de la coopération. Ce n'est qu'en comprenant les orientations et les pratiques de chacun que nous parviendrons à améliorer nos relations de travail. Et cela est incontestablement de bon augure pour les enfants, les femmes et les hommes qui souffrent de la faim et qui ont tant besoin de notre aide.

James T. Morris
Directeur exécutif



À propos de ce manuel

Le présent manuel *Coopérer avec le PAM* a été rédigé en vue d'aider les ONG partenaires du PAM à collaborer de manière efficace avec celui-ci dans le cadre de ses activités visant à fournir une aide alimentaire aux fins de l'éradication de la faim et de la pauvreté. Toutes les ONG partenaires qui collaborent aux activités du PAM devraient pouvoir se référer rapidement à ce manuel. Ce dernier s'inspire des politiques et directives existantes du PAM, ainsi que d'exemples spécifiques provenant de ses bureaux de pays.

Le PAM souhaiterait remercier le Département pour le développement international du Royaume Uni pour sa générosité – c'est uniquement grâce à son soutien finacier que le présent manuel a pu être rédigé. Le PAM remercie également Camilla Knox-Peebles, l'auteur principal, pour le dévouement et le professionnalisme dont elle a fait preuve tout au long du processus de rédaction.

Mode d'emploi du manuel

Le manuel se compose de trois sections:

La Section 1 explique ce qu'est le PAM —son travail, ses objectifs et la manière dont les ONG peuvent tirer parti d'un partenariat avec le Programme.

La Section 2 examine la question de la mise en place d'un partenariat avec le PAM — les aspects financiers et contractuels et les types de relations.

La Section 3 présente le cycle du projet et les différentes activités que les ONG partenaires exécutent avec ou pour le PAM. Elle énonce les principes généraux guidant chaque activité et donne des exemples de participation des ONG à ces activités.

Les annexes auxquelles il est renvoyé dans un chapitre sont situées à la fin du chapitre en question, sauf indication contraire. On trouvera également à la fin de la plu-

part des chapitres des suggestions bibliographiques et des références.

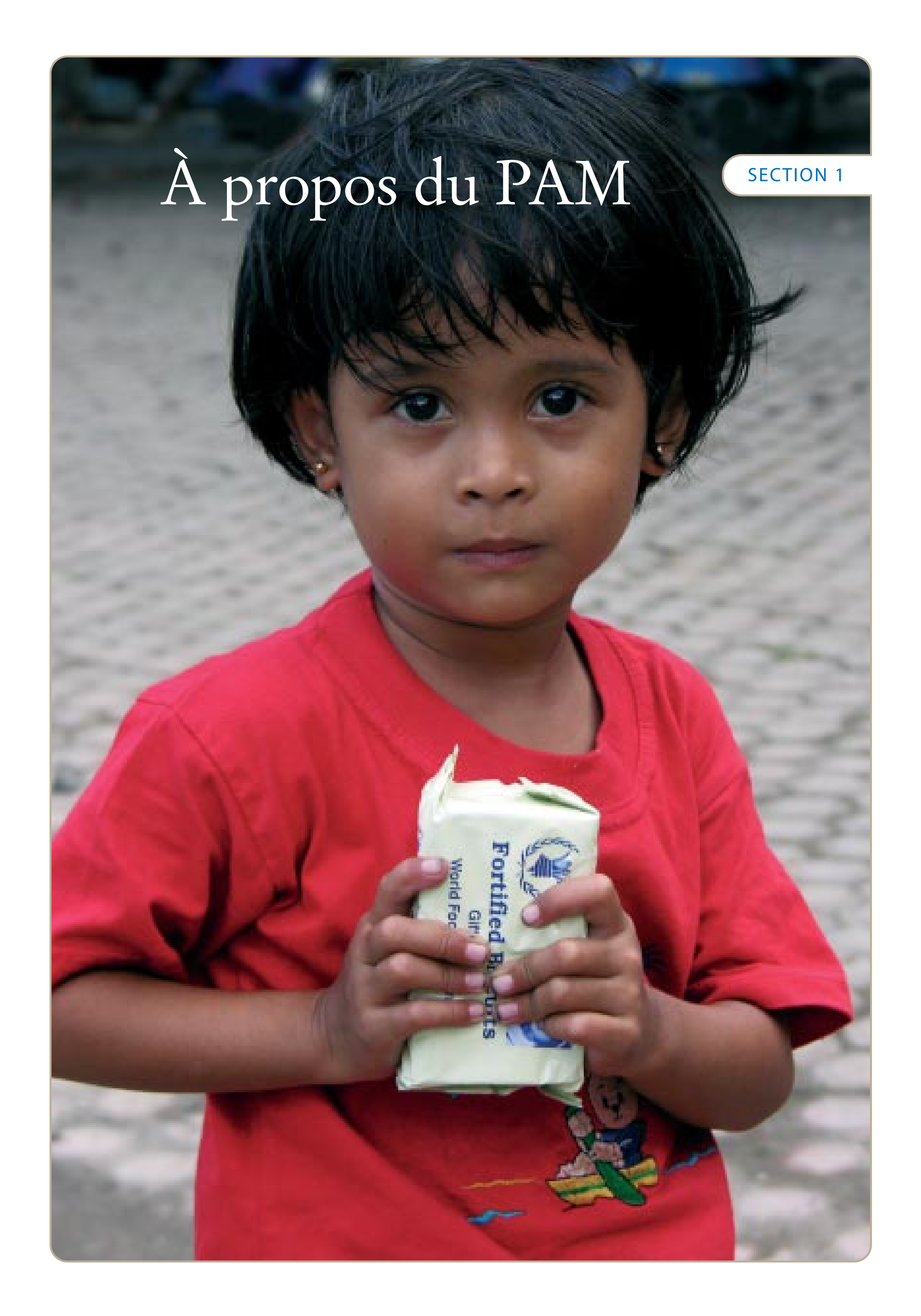
Pour de plus amples informations sur les programmes du PAM, se reporter au *Programme Guidance Manual* du PAM, disponible sur CD-ROM. Une copie de ce manuel peut être obtenue en écrivant à l'adresse suivante: PGM.HelpDesk@wfp.org

Si vous souhaitez des informations générales, consultez le site web du PAM à l'adresse suivante: www.wfp.org

Pour obtenir une version actualisée du manuel, reportez-vous à la rubrique "About WFP/Partners/NGOs", sur le site web du PAM: http://www.wfp.org/aboutwfp/partners

Pour toute autre question, prière de prendre contact avec l'Unité des ONG au siège du PAM à l'adresse suivante: external.relations@wfp.org

Le PAM serait heureux de recevoir les commentaires et observations des utilisateurs du présent manuel quant à la manière dont les futures éditions pourraient être améliorées. Veuillez envoyer ces commentaires et observations directement à l'Unité des ONG, Division des relations extérieures, Via Cesare Giulio Viola 68, Parco dei Medici, 00148 Rome, Italie.

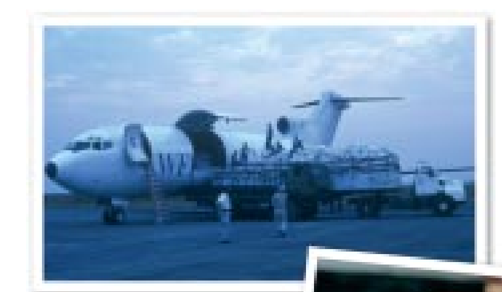


SECTION 1

À propos du PAM

À propos du PAM

Définition du Programme alimentaire mondial



Le Programme alimentaire mondial (PAM) est l'institution des Nations Unies responsable de l'aide alimentaire ainsi que l'organisation internationale qui se situe en première ligne dans le combat contre la faim. Créé en 1961 dans le cadre d'un programme expérimental de trois ans par l'Assemblée générale des Nations Unies et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), le PAM a obtenu un statut permanent en décembre 1965 et sera poursuivi "aussi longtemps qu'une aide alimentaire multilatérale sera jugée possible et souhaitable".

En 2004, le PAM a collaboré dans 80 pays avec les gouvernements hôtes, des institutions du système des Nations Unies, des organisations internationales et des organisations non gouvernementales (ONG) dans le but de fournir des vivres à 113 millions de personnes.

Dans la définition de la mission du PAM, l'aide alimentaire du Programme doit être utilisée pour éradiquer la faim et la pauvreté. Cela signifie que des vivres sont fournis aux personnes dont la consommation alimentaire est insuffisante pour leur permettre de survivre, de croître ou de profiter des possibilités de développement (le texte intégral de la définition de la mission du PAM peut être obtenu sur le site: http://www.wfp.org/policies/Introduction/mission).

Le PAM est régi par les 36 États membres qui constituent son Conseil d'administration et est géré par un Directeur exécutif nommé conjointement par le Secrétaire général des Nations Unies et le Directeur général de la FAO.

Le PAM, dont le siège est situé à Rome, compte 80 bureaux de pays opérationnels, six bureaux régionaux, neuf bureaux de liaison avec les Nations Unies et les donateurs et cinq bureaux de soutien. On trouvera un organigramme du PAM à l'annexe 1.

Quels sont les objectifs du PAM ?

Le PAM a pour objectif général de contribuer à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement (OMD)[1], dans le cadre d'interventions d'aide alimentaire ciblant les populations pauvres qui souffrent de la faim. Le PAM a cinq priorités stratégiques qui sont toutes liées aux OMD, à savoir:

1. sauver des vies dans des situations de crise;
2. protéger les moyens de subsistance dans des situations de crise et renforcer la résistance aux chocs;
3. contribuer à l'amélioration de la nutrition et de l'état de santé des enfants, des mères et autres personnes vulnérables;
4. faciliter l'accès à l'éducation et réduire les inégalités entre les sexes dans le domaine de l'accès à l'éducation et à la formation professionnelle;
5. aider les gouvernements à établir et gérer des programmes nationaux d'aide alimentaire.

Qui sont les bénéficiaires du PAM?

Les bénéficiaires du PAM sont les personnes qui, du fait de leur alimentation insuffisante, ne peuvent pas mener une vie saine et active, notamment:

- les personnes qui n'ont plus accès à leurs sources alimentaires habituelles à cause d'un conflit ou d'une catastrophe naturelle, par exemple un tremblement de terre, une inondation ou une sécheresse;
- les réfugiés ou les personnes déplacées;
- des groupes particuliers au sein d'une communauté dont le régime alimentaire est jugé insuffisant et affecte leur croissance ou leur développement: les femmes enceintes et les mères allaitantes, les enfants, les adolescents, les personnes atteintes du VIH/Sida, ou les personnes âgées;
- les personnes qui consacrent une part démesurée de leur temps et/ou de leur revenu à cultiver des produits et rassembler ou acheter des vivres et pour lesquelles l'aide alimentaire est un moyen d'investir dans des biens d'équipement, ce qui les rendra moins vulnérables à l'avenir à l'insécurité alimentaire ou aux chocs.

1. Les objectifs du Millénaire pour le développement ont été signés aux Nations Unies en 2000 et sont notamment les suivants: d'ici à 2015, réduire la pauvreté, la faim, l'analphabétisme et la discrimination à l'encontre des femmes, combattre le VIH/Sida et d'autres maladies, améliorer la santé maternelle et infantile, accroître l'accès à une eau potable sûre et protéger l'environnement d'autres dégradations.

Qui peut demander l'aide du PAM?

Les États membres des Nations Unies et les États membres de toutes les institutions spécialisées du système des Nations Unies peuvent demander l'aide du PAM. La priorité est accordée aux demandes émanant de pays à faible revenu et à déficit vivrier, même si tous les pays peuvent solliciter l'assistance du PAM. Dans les cas où il n'existe pas de gouvernement reconnu ou lorsque les capacités d'un gouvernement existant sont affectées par une crise, le Secrétaire général des Nations Unies peut demander au PAM de fournir une aide alimentaire, des articles non alimentaires connexes et un appui logistique.

Structure des bureaux de pays du PAM

Les bureaux de pays sont dotés d'au moins un Directeur de pays et d'un personnel administratif, financier et de programme. Les effectifs et les fonctions de chacun varieront en fonction de l'importance et de la nature de l'intervention du PAM, qui elle-même dépend des conditions locales et des fonds dont le bureau de pays dispose. Une opération plus complexe pourra également utiliser les services des personnels suivants: un Directeur de pays adjoint; des fonctionnaires chargés de la logistique, des achats, de la sécurité, des technologies de l'information et des communications et/ou des affaires publiques; et divers personnels s'occupant des services des opérations sur le terrain, qui sont chargés spécifiquement des opérations aériennes, du suivi, des opérations radio, des opérations sur site, de la gestion des entrepôts et/ou des opérations relatives aux ateliers de réparation ou au parc des véhicules.

En général, un bureau de pays est composé d'un bureau principal, situé habituellement dans la capitale du pays qui reçoit l'aide du PAM, et d'un certain nombre de bureaux auxiliaires situés à des endroits stratégiques dans tout le pays pour superviser les sites de distribution de vivres.

Le Directeur de pays doit veiller à ce que l'opération du PAM soit gérée de manière efficace, en coopération avec les autorités nationales et les ONG partenaires. Il coordonnera les programmes et les activités que le PAM mène dans le pays avec ceux des autres institutions du système des Nations Unies, des donateurs et des ONG et encouragera une programmation conjointe chaque fois que possible.

Les bureaux auxiliaires sont généralement dirigés par le personnel de programme, lequel est responsable de la planification, de l'exécution et de la coordination des activités de programme du PAM au niveau des bureaux auxiliaires. Le chef d'un bureau auxiliaire identifiera les partenaires coopérants potentiels et après avoir consulté le bureau principal, décidera de travailler en partenariat, le cas échéant. En coopération

étroite avec les autorités locales (ou de fait), le chef du bureau auxiliaire recensera également les domaines potentiels d'intervention du PAM et coopérera étroitement avec des ONG locales et internationales, en sus des institutions du système des Nations Unies, des donateurs, des bénéficiaires et des organismes d'aide alimentaire, afin d'harmoniser et de coordonner les activités d'aide alimentaire en cours et futures.

Le personnel des ONG communiquera principalement avec le personnel de programme (au niveau du bureau auxiliaire et du bureau principal) pour ce qui est des questions liées à l'exécution d'un projet (telles que la conception du projet, la distribution, le suivi et l'évaluation); avec le personnel logistique se trouvant dans le pays, en ce qui concerne les questions relatives à la réception des produits; et avec le personnel financier pour toutes les questions ayant trait aux paiements.

Aperçu des programmes du PAM

Les programmes du PAM relèvent de quatre grandes catégories:

1. les opérations d'urgence: en cas de catastrophe naturelle ou provoquée par l'homme;
2. les interventions prolongées de secours et de redressement: remise en état après une crise;
3. les activités de programme de pays et de développement: aide alimentaire aux fins du développement social et économique; et
4. les opérations spéciales: logistique nécessaire pour accélérer l'acheminement de l'aide alimentaire.

1. Opérations d'urgence

Lorsqu'une catastrophe —qu'elle soit naturelle ou provoquée par l'homme— survient dans le monde et que le gouvernement du pays touché[2] demande officiellement l'aide alimentaire du PAM, celui-ci envisagera de fournir une aide d'urgence si:

- celle-ci constitue une réponse appropriée à la situation locale donnée;
- l'aide requise n'est pas déjà fournie par d'autres sources; et
- l'aide en question peut être livrée aux bénéficiaires voulus dans les délais.

Les opérations d'urgence du PAM couvrent quatre types principaux de situations d'urgence:

1. les catastrophes soudaines: naturelles ou causées par l'homme, qui affectent l'accès à la nourriture et/ou entraînent des déplacements de population;
2. les catastrophes qui se développent progressivement: telles que les sécheresses et les mauvaises récoltes;
3. les crises liées aux réfugiés (en coopération étroite avec le HCR);
4. les situations d'urgence complexes: mettant en cause des éléments tels que conflits, troubles sociaux et économiques généralisés, et exigent des procédures spéciales des Nations Unies en matière de coordination.

Dans de telles situations, le PAM essaiera de "sauver des vies" et de prévenir la dégradation de la situation nutritionnelle grâce à la distribution générale de rations et à des activités d'alimentation sélective, tout en s'efforçant également de garantir un assortiment alimentaire approprié sur le plan de la quantité et de la qualité.

2. Interventions prolongées de secours et de redressement

Dèsque l'aide alimentaire du PAM a répondu aux besoins immédiats des populations touchées par une catastrophe, les interventions sont concentrées sur la fourniture d'une aide qui permettra aux personnes de reconstruire leurs vies et leurs communautés.

Le PAM reconnaît que pour les personnes exposées à l'insécurité alimentaire, la crise perdure une fois que la cause de la catastrophe a disparu. C'est pourquoi ses interventions prolongées de secours et de redressement (IPSR) traitent des étapes ultérieures d'une situation d'urgence. Une IPSR a pour objectif principal d'aider à reconstituer et à stabiliser les moyens de subsistance et la sécurité alimentaire des ménages et, le cas échéant, de contribuer à l'amélioration de la situation nutritionnelle des groupes vulnérables.

Les projets de secours et de redressement du PAM comportent un ou plusieurs des éléments suivants:

- Intervention prolongée de secours: lorsque les besoins nutritionnels de base de la population ne peuvent toujours pas être satisfaits sans la distribution gratuite continue de vivres. Cela peut être dû à des chocs ou revers successifs survenus, par exemple, à la suite d'un conflit/d'une guerre et/ou d'une catastrophe naturelle.
- Intervention prolongée en faveur des réfugiés: dans les cas où une population de réfugiés continue de séjourner dans une zone d'accueil pendant plusieurs années.

2. La fourniture d'une aide alimentaire d'urgence du PAM et de l'appui logistique et des articles non alimentaires connexes dépend des facteurs suivants:
- une demande du gouvernement ou du Secrétaire général des Nations Unies; et
- la disponibilité de ressources multilatérales et/ou d'un appui spécifique des donateurs pour le pays et la situation en question.

Tous les États membres des Nations Unies, ou qui sont membres ou membres associés d'une institution spécialisée des Nations Unies, peuvent soumettre des demandes d'aide d'urgence au PAM.
- La priorité est accordée aux demandes émanant de pays à faible revenu et à déficit vivrier.
- Les demandes émanant d'autres pays sont examinées à la lumière des ressources dont ils disposent et compte tenu de l'ampleur de la catastrophe.
- En général, le PAM importe des produits en vrac (des céréales en particulier) au titre d'une aide alimentaire d'urgence uniquement s'il existe un déficit vivrier (céréalier) national général et/ou s'il n'est pas possible dans la pratique d'acheminer les excédents nationaux disponibles vers la région touchée.

L'intervention peut comprendre la fourniture d'une aide à la population pour lui permettre de développer un certain niveau d'indépendance grâce, par exemple, à une assistance dans le domaine de la production agricole à petite échelle.
- Remise en état après une crise aiguë et parfois appelée "reconstruction" ou "redressement". Ces interventions couvrent les besoins à plus long terme des populations touchées, auxquels il est répondu par l'introduction progressive d'activités de développement, par exemple, le défrichement des terres et la construction d'écoles.

3. Activités des programmes de pays et de développement

Dans le cadre de ses activités, le PAM fournit des vivres aux familles pauvres, pour lesquelles la faim est une menace réelle pour la santé et la productivité. Les projets de développement du PAM visent à libérer provisoirement les personnes de la nécessité de se procurer elles-mêmes des aliments, et à leur donner le temps et les ressources nécessaires pour investir dans des actifs tels que des logements plus adéquats, des cliniques, des écoles, de nouvelles compétences agricoles et des médicaments, et, à terme, un avenir meilleur. Les projets peuvent aussi être orientés spécifiquement sur l'amélioration de l'état sanitaire et nutritionnel des groupes vulnérables.

Exemples de projets de développement du PAM:
- Projets de création d'actifs: le PAM fournit une aide alimentaire aux familles souffrant d'insécurité alimentaire mais économiquement actives, qui s'emploient à créer des biens d'équipement.
- Programmes d'alimentation scolaire: le PAM fournit des repas équilibrés ou des collations aux enfants et aux jeunes dans les écoles qui enregistrent un taux de présence peu élevé et où les vivres fournis pourraient encourager davantage l'assiduité; ou dans les écoles dont les élèves ont faim et où ces vivres pourraient améliorer leur apprentissage; ou encore là où ces vivres favorisent un taux de présence régulier qui pourrait aider les enfants à surmonter des traumatismes psychosociaux (pour plus de détails, voir la matrice à la fin de la section 3, chapitre 3).
- Projets VIH/Sida: le PAM fournit une aide alimentaire aux personnes infectées par le VIH/Sida et à leur famille, ou aux personnes étroitement associées à une personne atteinte du VIH/Sida (ou décédée du Sida) et qui n'ont pas accès à une alimentation suffisante.
- Projets de nutrition et de santé maternelle et infantile: pour traiter les besoins nutritionnels spécifiques des jeunes enfants, des femmes enceintes et des mères allaitantes, le PAM fournit des aliments composés enrichis spécialement préparés par l'intermédiaire des centres de santé ou dans le contexte de programmes communautaires sanitaires et nutritionnels. Il soutient également et renforce activement la capacité locale de production de tels aliments.

4. Opérations spéciales

Le PAM mène des opérations spéciales en vue de remettre en état et de renforcer l'infrastructure de transport lorsque cela se révèle nécessaire, afin de permettre la livraison rapide et efficace de l'aide alimentaire pour répondre à des besoins alimentaires d'urgence et prolongés.

Ces opérations spéciales sont menées à court terme et complètent généralement les interventions d'urgence. Elles comprennent habituellement des activités relatives aux infrastructures et à la logistique et sont conçues pour surmonter des goulets d'étranglement opérationnels. Elles peuvent porter sur:
- la réfection des routes, des ponts et des voies ferrées;
- la réparation des aéroports, des infrastructures portuaires et du matériel;
- des opérations aériennes;
- la fourniture de services logistiques communs, notamment des centres logistiques conjoints et des initiatives de communication.

Cycle de programme du PAM

Préalablement à toute intervention, le PAM déterminera tout d'abord si l'aide alimentaire est nécessaire et décidera de l'intervention appropriée. Si cette aide se révèle nécessaire, le PAM:
- évaluera les personnes qui en ont besoin, les quantités de vivres requises et l'objectif de l'aide (section 3, chapitre 2);
- identifiera la population ayant besoin d'une assistance, la forme que cette assistance devrait prendre et le mécanisme de ciblage à utiliser (section 3, chapitres 2, 3 et 4);
- mettra au point le projet (section 3, chapitre 5) et déterminera la ration alimentaire à distribuer et les articles non alimentaires requis; la durée de l'aide; les stratégies de retrait éventuelles; toutes les mesures de sécurité requises; les besoins en matière de renforcement des capacités de formation; et les mécanismes d'établissement des rapports;
- organisera les moyens de transport et les installations d'entreposage des aliments (section 3, chapitre 6);
- identifiera un système de distribution approprié (section 3, chapitre 7);
- établira un plan de suivi et d'évaluation (section 3, chapitre 8).

Annexes:

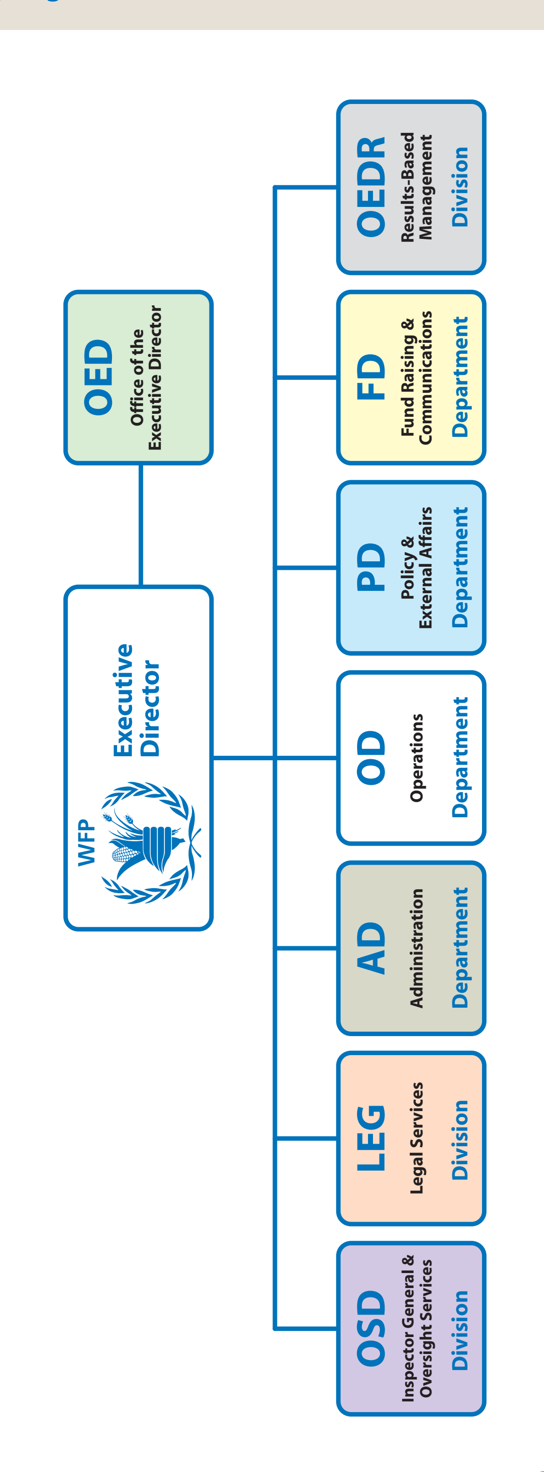
Annexe 1: Organigramme du PAM
Annexe 2: Chaîne d'approvisionnement alimentaire

Lectures conseillées et références:

Plan stratégique (2006-2009), WFP/EB.A/2005/5-A/Rev.1. Voir l'annexe I "Objectifs stratégiques pour 2006–2009: matrice des résultats".

Annexe 1: Organigramme du PAM

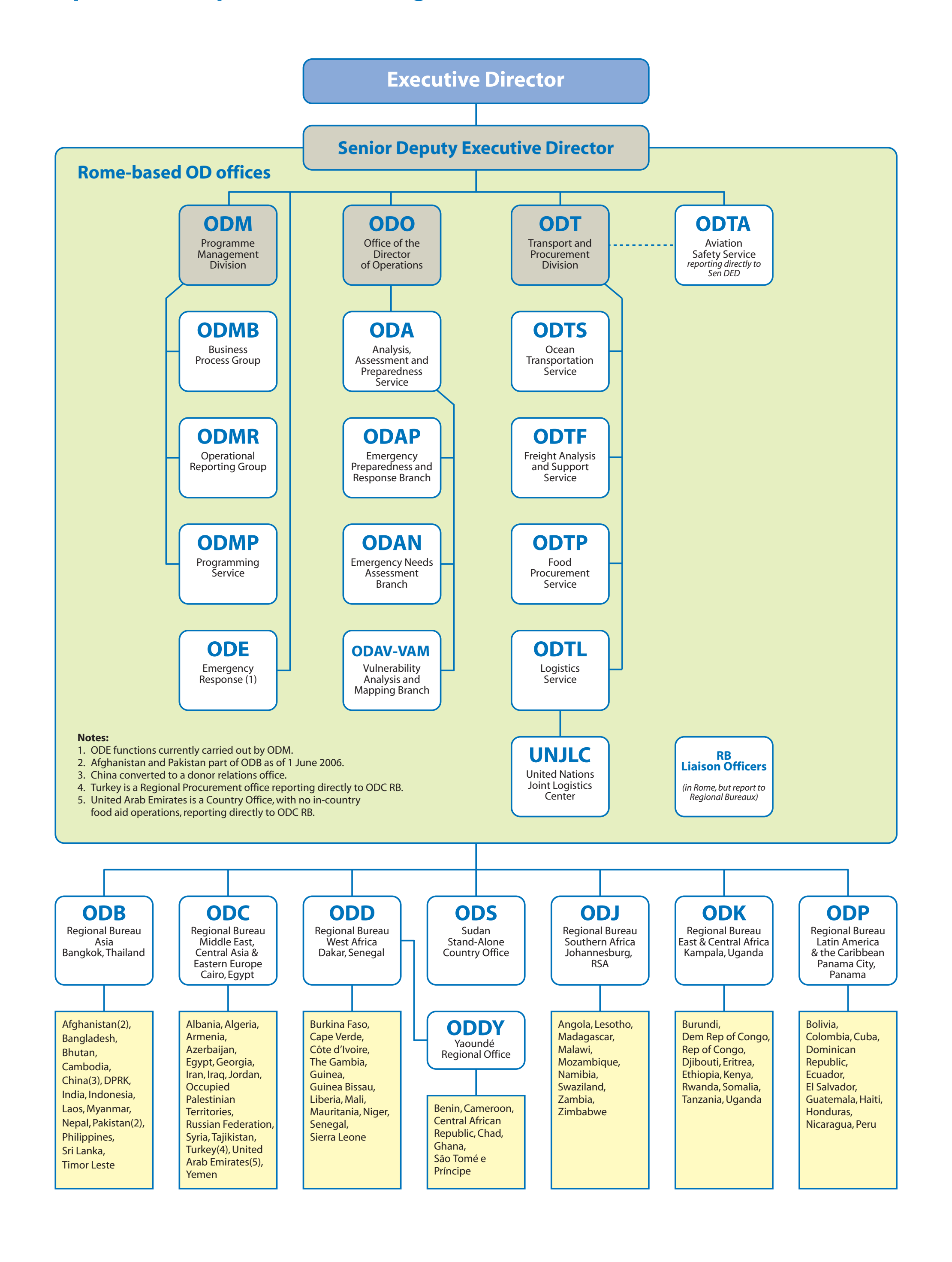
WFP Organizational Chart 2006



WFP Organizational Chart 2006

WFP
Executive Director
OED
Office of the Executive Director
OEDB
Office of Budget
OEDSP
Special project Branch
OEDR
Results-Based Management Division
OEDE
Office of Evaluation
OEDP
Office of Performance Measurement & Reporting
FD
Fund Raising & Communications Department
FDC
Communications Division
FDP
Private Sector Fundraising Division
FDU
United States Relations Division Washington
FDD
Donor Relations Division Rome
FDE
European Commission Relations Division Brussels
FDW
Walk the World Programme
PD
Policy & External Affairs Department
PDB
Executive Board Secretariat
PDP
Strategy Policy & Programme Support Division
PDA
Addis Ababa Office
PDE
External Relations Division
OD
Operations Department
ODM
Programme Management Division
ODT
Transport & Procurement Division
ODC
Regional Bureau Cairo & Country Offices
ODJ
Regional Bureau Johannesburg & Country Offices
ODP
Regional Bureau Panama City & Country Offices
ODS
Sudan Stand-Alone Country Office
ODO
Office of the Director of Operations
ODA
Analysis, Assessment & Preparedness Service
ODB
Regional Bureau Bangkok & Country Offices
ODD
Regional Bureau Dakar & Country Offices
ODK
Regional Bureau Kampala & Country Offices
AD
Administration Department
ADH
Human Resources Division
ADM
Management Services Division
ADF
Finance Division
ADI
Information & Communication Technology Division
LEG
Legal Services Division
LEGA
Administrative & Employment Law
LEGC
Commercial, Contractual & Agreements Law
LEGM
Maritime, Transport & Insurance Law
OSD
Inspector General & Oversight Services Division
OSDA
Office of Internal Audit
OSDI
Office of Inspections & Investigations

Operations Department (OD) Organizational Chart



Annexe 2: Chaîne d'approvisionnement alimentaire

Dès que le PAM aura déterminé qu'un pays a besoin d'une aide alimentaire et évalué le type et la quantité de vivres requis, il mènera une série d'activités visant à garantir que les produits alimentaires parviendront aux populations touchées. Ce processus comporte quatre étapes essentielles qui forment la chaîne d'approvisionnement alimentaire:

- planification
- expédition/transport par voie de terre
- réception/entreposage
- livraison

L'étape de la planification

Sur la base de l'évaluation du type et de la quantité de vivres requis, le PAM mettra au point un projet/programme[3] doté d'un budget qui tiendra compte de tous les coûts associés à la livraison de ces vivres aux bénéficiaires pendant toute la durée du projet.

Ensuite, le PAM:

- présente le budget aux donateurs qui font des annonces de contributions en espèces et en nature (vivres);
- fait approuver le projet et le budget;
- achète les vivres (à moins qu'il n'ait reçu des dons en nature) et organise leur transport.

L'étape de l'expédition/transport par voie de terre

Le PAM pourra recevoir des donateurs des dons en espèces ou des vivres. Les donateurs fixent souvent les conditions dans lesquelles leur argent est dépensé, ce qui déterminera le mode et le lieu d'acquisition des vivres par le PAM. Par exemple, le donateur pourra exiger que le PAM achète les vivres localement, dans le pays bénéficiaire ou un pays voisin, ou internationalement, en dehors de la région.

En revanche, si le donateur fournit des vivres au PAM, ceux-ci pourront être acheminés vers le pays destinataire, un pays voisin ou en dehors de la région.

Selon le lieu de réception ou d'acquisition des vivres, le PAM pourra être responsable de leur expédition vers le pays destinataire, puis de leur acheminement par voie de terre à destination d'un ou plusieurs entrepôts.

L'étape de la réception et de l'entreposage

Les vivres arrivent dans un entrepôt portuaire ou situé à proximité du port ou encore un entrepôt national dans lequel:

- ils seront inspectés, les pertes et dommages éventuels seront consignés et les chiffres des stocks existants seront ajustés en conséquence pour le produit en question;
- des instructions de transport terrestre seront émises, notamment des instructions de chargement, et les vivres seront prêts à être transportés vers des points de livraison (ou points de transfert) convenus mutuellement (avec le partenaire coopérant[4]).

3. Dans des activités de développement, cette étape fera partie du processus concernant le bilan commun de pays/Plan cadre des Nations Unies pour l'aide au développement.
4. Le partenaire coopérant pourrait être une agence gouvernementale ou une ONG.

L'étape de la livraison

Les vivres arrivent accompagnés de tous les documents de transport (par exemple, lettres de voiture du PAM) aux points de livraison convenus mutuellement, où le partenaire coopérant:

- les reçoit et les consigne sur la lettre de voiture;
- les entrepose et les transporte à destination des sites de distribution (si elles sont stockés loin du site de distribution);
- les distribue aux bénéficiaires et en surveille la distribution.

Chaîne d'approvisionnement alimentaire

planification → expédition/ transport → réception et entreposage → livraison

La progression des vivres du donateur au partenaire coopérant est suivie grâce au système mondial de suivi des produits du PAM (COMPAS), système électronique qui permet au PAM de surveiller de façon continue la progression des produits, à partir du moment où le bureau de pays en a fait la demande pour la première fois jusqu'à leur remise aux partenaires coopérants.

Les partenaires du PAM

Qui sont les partenaires du PAM?

Le principal partenaire du PAM est le gouvernement. Lorsqu'un gouvernement national fonctionne et est reconnu par les Nations Unies, le PAM lui fournit une assistance à sa demande et dans le cadre d'un accord signé avec lui.

Outre les entités gouvernementales nationales et locales, les partenaires du PAM sont notamment:

- les institutions du système des Nations Unies (HCR, UNICEF, FAO, PNUD, OMS, ONUSIDA, etc.)
- des organisations internationales comme le CICR
- les ONG.



En 2004, le PAM a collaboré avec 1 943 ONG au total, dont 224 ONG internationales et 1 719 ONG nationales ou locales. Les ONG jouent un rôle fondamental dans la distribution des vivres du PAM aux bénéficiaires ainsi que dans le suivi de la distribution de l'aide alimentaire. Près de 85 pour cent des ONG qui coopèrent avec le PAM participent à ces activités.

Le PAM et les ONG sont également partenaires dans des activités qui n'impliquent pas la distribution d'aliments —notamment, activités d'alerte rapide, évaluations de la sécurité alimentaire, initiatives de plaidoyer sur les questions alimentaires/nutritionnelles et coordination des activités relatives à la sécurité alimentaire dans une zone ou région donnée.

Critères[5] auxquels une ONG doit obéir pour coopérer avec le PAM

Il est nécessaire, avant tout, que l'ONG approuve les buts du PAM énoncés dans le chapitre 1 et les principes décrits dans le chapitre 4, consacré aux attentes. L'ONG doit ensuite avoir le profil institutionnel ci-après, ainsi que la capacité financière et la volonté de collaborer avec d'autres institutions:

Profil de l'ONG

L'ONG doit:

- être acceptée par le gouvernement. Elle doit être reconnue par l'autorité nationale responsable de la zone d'intervention en question, ce qui lui permettra de mener des activités de développement et de secours humanitaire dans le pays ou la région. L'ONG devrait disposer d'un bureau et donc d'une adresse à laquelle on pourra la contacter;
- avoir une vaste expérience des opérations humanitaires et de secours;
- posséder des programmes solides et spécifiques dans le domaine de la distribution de vivres et/ou sur des questions liées à l'aide alimentaire, à la sécurité alimentaire, aux activités de plaidoyer et au développement, qui correspondent aux priorités générales et aux groupes cibles du PAM (voir chapitre 1);
- être dotée d'effectifs suffisants et de bonnes structures organisationnelles dans le pays, y compris du personnel, des bureaux de terrain, des véhicules et un accès aux communications. Le personnel doit être fiable, qualifié et doté de l'expérience voulue; il doit avoir fait preuve d'une continuité raisonnable dans ses missions;
- posséder un cadre institutionnel transparent, faire participer activement les communautés, être dotée de systèmes informatiques et d'une documentation, avoir des connaissances techniques et une présence dans la région;
- être prête à et en mesure de coopérer avec les communautés et les organisations communautaires.

Apports financiers et complémentaires

L'ONG devrait:

- être en mesure de couvrir en partie ou en totalité les frais liés aux articles non alimentaires, aux effectifs et au matériel. Si le PAM peut rembourser les coûts opérationnels liés à la distribution de l'aide alimentaire, l'ONG devrait être en mesure de couvrir en partie ou en totalité les frais associés aux apports complémentaires;

5. Les critères énumérés ici sont le résultat de contributions émanant de divers bureaux de pays, en particulier ceux au Soudan et en Inde, et développent plus avant les critères présentés dans le Manuel d'orientation sur les programmes. D'autres bureaux de pays peuvent avoir d'autres critères, spécifiques à leur contexte, qui ne figurent peut-être pas ici. L'annexe 1, à la fin du présent chapitre, donne un exemple complet des critères de sélection mis au point par le bureau de pays en Inde. Elle indique également quelles informations générales l'ONG doit fournir au bureau de pays lorsqu'elle soumet une proposition.

- posséder un personnel ayant des compétences de base en matière de gestion financière et des projets, des compétences analytiques et des aptitudes dans les domaines du suivi des produits, de la distribution de vivres et de la participation des bénéficiaires. Une ONG devra fournir des plans détaillés de distribution des vivres aux bénéficiaires visés;
- être en mesure de satisfaire aux prescriptions du PAM en matière de suivi et d'établissement des rapports et disposer de systèmes financiers et comptables solides et fiables.

Relations avec d'autres groupes

L'ONG doit:

- collaborer avec l'infrastructure gouvernementale: l'ONG devrait avoir fait la preuve de sa volonté et de son aptitude à coopérer avec les autorités compétentes à tous les niveaux;
- coordonner ses activités avec d'autres: théoriquement, l'ONG devrait participer activement à tous les mécanismes de coordination établis aux fins de l'opération en question (et à tous les organismes séparés de coordination des activités des ONG).

Annexes:

Annexe 1: Critères de sélection des ONG mis au point par le bureau de pays du PAM en Inde et informations générales demandées à l'ONG lorsqu'elle soumet une proposition.
Annexe 2: Exemples d'indicateurs de performances pour les partenaires coopérants qui sont sous la responsabilité du bureau du PAM au Malawi.



Annexe 1:
Critères de sélection des ONG mis au point par le bureau de pays du PAM en Inde et informations générales demandées à l'ONG lorsqu'elle soumet une proposition

Critères de sélection des ONG

Critères minimums d'éligibilité:

1. L'ONG devrait être enregistrée depuis **au moins trois ans** en tant que fiducie, société à but non lucratif, coopérative ou sous toute autre forme juridique de ce type.
2. Elle devrait avoir une **présence active sur le terrain** dans la zone d'intervention.
3. Ses comptes devraient être **vérifiés** par un expert-comptable. Les rapports devraient être communiqués au public, selon les besoins.
4. **Un tiers** au moins des membres de son conseil d'administration ou de son personnel devrait être des femmes.
5. Elle devrait avoir des **connaissances spécialisées** dans les domaines suivants: génération de revenus, épargne et crédit, création de groupes d'auto-assistance, foresterie et gestion des ressources naturelles, mise en valeur/autonomisation des femmes, activités sociales/de bien-être, structures de collecte de l'eau/civiles, formation (à la gestion/professionnelle).
6. Elle devrait être **très réputée** pour son honnêteté et son intégrité dans sa zone d'intervention.

Critères de préférence/pondération:

7. Forte capacité technique et gestionnaire.
8. Niveau élevé de succès/performance dans la réalisation de ses objectifs.
9. Très bonne approche participative, en particulier en faveur des femmes *(nombre de participants, modalités, types d'activités, qui sont les participants, des associations sont-elles créées ou non et comment fonctionnent-elles).*
10. Expérience préalable d'activités menées en coopération avec le gouvernement, des organismes semi-publics, des institutions bilatérales ou internationales, ou avec leur soutien.

Informations générales sur les ONG

(Ces informations doivent être fournies par les ONG lorsqu'elles soumettent leurs propositions et pourraient être utilisées lors de leur sélection)

1. **Nom de l'ONG**:
2. **Nom, titre et adresse de la personne responsable au sein de l'ONG** *(veuillez donner également les mêmes renseignements pour le bureau auxiliaire/de terrain, le cas échéant):*
3. **Statut juridique** (accompagné du No et de la date d'inscription) **de l'ONG**:
4. **No. de compte FCRA** *(Foreign Contribution & Regulation Act) (le cas échéant)*:
5. **Nom de la banque principale** (accompagné du No de la succursale et du compte):
6. **Nombre d'années de service actif sur le terrain**:
7. **Zone d'intervention géographique conformément aux décrets/mémorandum d'opérations**:
8. **Noms et informations générales sur les membres de la fiducie/du conseil d'administration/de gestion** *(par sexe)*:

No. Sl	Nom (M./Mme/Mlle)	Titre	Qualification	Spécialisation	Lien de parenté avec d'autres membres du CA *(le cas échéant)*	Observations

9. **Bref énoncé de mission et objectifs**:
10. **Description des activités menées**:

	Activités	Période (Du…au …)	Lieu (District/ Division/ Village)	Coût du projet	Sources de financement principales	Observation/ Faits saillants
a.	Foresterie et gestion des ressources naturelles					
b.	Activités agricoles					
c.	Activités génératrices de revenus					
d.	Épargne et crédits/Création de groupes d'auto-assistance					
e.	Structures civiles et de récupération de l'eau					
f.	Mise en valeur/autonomisation des femmes					
g.	Formation (en gestion/professionnelle) *(veuillez préciser)*					
h.	Activités sociales/de bien-être [éducation non institutionnelle, camps de sensibilisation sociale/à la santé, etc.)					
i.	Activités d'information, d'éducation et de communication (nukkad natak, spectacles de marionnettes, etc.)					
j.	Autres *(veuillez préciser)*					

11. **Renseignements concernant les bénéficiaires**:

No. Sl	Village	Castes répertoriées		Tribus répertoriées		Autres classes défavorisées		Sans terre		Général		Enfants		Total	
		(H)	(F)	(H)	(F)	(H)	(F)	(H)	(F)	(H)	(F)	(H)	(F)	(H)	(F)

12. **Auto-évaluation des réalisations** (en mettant particulièrement l'accent sur leur impact sur les pauvres et les femmes):
13. **Récompenses reçues** *(le cas échéant)*:
14. **Auto-évaluation** (avec documents à l'appui) **des capacités dans les domaines suivants**:
    a) Capacité technique et gestionnaire à réaliser les objectifs du projet proposé.
    b) Expérience en microplanification.
    c) Compétences dans les techniques participatives.
15. **État des recettes et des dépenses** pour les deux dernières années d'activité *(veuillez fournir une copie du Rapport annuel et des comptes vérifiés des deux dernières années)*:
16. **Détails de l'infrastructure du bureau et caractéristiques** (bâtiments, matériel de bureau, véhicules, nombre de bureaux sur le terrain, etc.):
17. **Nombre total d'administrateurs et d'autres agents** (y compris les agents communautaires) **par sexe** *(l'organigramme doit également être joint, de même que les informations suivantes sur le personnel)*:

No. Sl	Nom of the staff	Titre	Type d'emploi*	Qualification	Domaine de compétence	Lieu d'affectation	Age	Sexe

* Permanent (**R**) / Temporaire (**T**) / Administrateur (**P**) / Appui (**S**) / Agent communautaire (**CW**): [Administrateur: Permanent (**P:R**); Appui: Agent communautaire (**S:CW**) etc.]

18. **Renseignements brefs sur l'appui reçu et les activités ou les projets menés**:

No. SI	Détails	Nom du projet	Année	Coût du projet	Dépenses totales
a.	Autorités régionales *(veuillez indiquer le Ministère)*				
b.	Gouvernement central *(veuillez indiquer le Ministère)*				
c.	Organismes publics ou semi-publics (NABARD, WDB, NDDB etc.)				
d.	Industrie et domaine *(veuillez préciser)*				
e.	Agence bilatérale: (USAID, ODA, ACDI etc.)				
f.	ONG internationales: (OXFAM, ACTIONAID etc.)				
g.	Institutions internationales: (Institutions des Nations Unies, Banque mondiale, etc.)				
h.	Autres *(veuillez préciser)*				

19. **Appartenance** *(le cas échéant)* **à tout réseau, association ou fédération d'ONG**:
20. **Expérience de la personne responsable du projet proposé** *(Veuillez donner des détails sur la carrière/l'expérience de la ou des personnes qui seraient chargées du projet proposé et joindre son/leur curriculum vitae).*

Annexe 2: Exemples d'indicateurs de performances pour les partenaires coopérants qui sont sous la responsabilité du bureau de pays du PAM au Malawi

Indicateurs de performances des partenaires coopérants

a) **Indicateurs liés à l'établissement des rapports**

Tous les partenaires coopérants qui participent à des interventions du PAM seront tenus de soumettre les rapports suivants, lesquels seront présentés selon les modèles fournis par l'équipe de suivi du Programme conjoint d'aide alimentaire d'urgence (JEFAP).

- Un plan de distribution mensuel le 5 de chaque mois aux bureaux auxiliaires.
- Un rapport mensuel précis sur les résultats, accompagné d'un descriptif d'une page aux bureaux auxiliaires le 5 de chaque mois.
- Un rapport mensuel d'activité portant sur le mois précédent aux bureaux auxiliaires le 10 de chaque mois.
- Un rapport mensuel de suivi après distribution portant sur le mois précédent avec données à l'appui le 15 de chaque mois.
- Un rapport mensuel sur site portant sur le mois précédent avec données à l'appui le 15 de chaque mois.
- Un rapport financier pour la période d'août à décembre d'ici au 31 janvier 2005.
- Un rapport de clôture de l'opération d'urgence 10290 avant le 31 janvier 2005.
- Un rapport d'activité trimestriel le 15 octobre 2004.
- Toutes les copies des lettres de voiture enregistrées dans le système de suivi des produits, le 10 de chaque mois pour les livraisons du mois précédent aux bureaux auxiliaires.

b) **Coordination**

- Pourcentage de réunions du JEFAP auxquelles les partenaires ont participé sur le nombre total de réunions organisées pendant la période considérée.
- Pourcentage de sessions de suivi auxquelles les partenaires ont participé sur le nombre total de sessions organisées de juillet à décembre 2004.
- Nombre de réunions régionales des bureaux auxiliaires auxquelles les partenaires ont participé sur le nombre total de réunions organisées.

PROGRAMME

a) **Formation**

- Nombre de formations et d'ateliers dans le domaine de la gestion axée sur les résultats.
- Nombre de personnels formés à la prévention de l'exploitation et de la violence sexuelles.

b) **Mobilisation des communautés**

- Pourcentage d'accords communautaires signés sur le nombre total de projets par district.
- Pourcentage de projets vivres-contre-travail (VCT) sélectionnés par les communautés sur le nombre total de projets.
- Nombre de réunions de sensibilisation tenues sur le nombre total de projets.
- Nombre de réunions de sensibilisation communautaire tenues sur la prévention de l'exploitation et de la violence sexuelles.

c) **Mise en oeuvre de la gestion axée sur les résultats**

- Nombre de personnels ayant participé aux formations et ateliers sur la gestion axée sur les résultats.
- Nombre de sessions de formation tenues sur la prévention de l'exploitation et de la violence sexuelles.

PROCÉDURE À SUIVRE SI CES CONDITIONS NE SONT PAS RESPECTÉES

Les étapes suivantes seront suivies si les partenaires n'ont pas respecté les obligations ci-dessus:

- Lettre/rappel du chef du bureau auxiliaire.
- Lettre/rappel du coordonnateur du JEFAP.
- Lettre/rappel du Chef des programmes.
- Lettre du Directeur de pays.
- Ne sera sans doute pas inclus dans les activités que le PAM parrainera à l'avenir.
- Résiliation du mémorandum d'accord.

Indicateurs du PAM

- Nombre de formations et d'ateliers organisés.
- Pourcentage d'avertissements communiqués sur le nombre total de ruptures de la filière.
- Temps mis pour livrer les denrées alimentaires par rapport au plan de distribution de l'ONG.



Les avantages de la coopération

Quels avantages une ONG retire-t-elle d'une coopération avec le PAM?

La plus grande organisation d'aide alimentaire

Le PAM est la plus grande organisation d'aide alimentaire du monde. Elle livre des denrées alimentaires aux pays qui en ont besoin depuis 40 ans, soit depuis sa création en 1965. Le PAM a accès aux ressources et au financement de gouvernements donateurs, de sociétés privées et de personnes qui connaissent le PAM et qui font confiance à son mode de fonctionnement. Les ONG peuvent utiliser les ressources du PAM. En 2004, sur les 5,1 millions de tonnes de denrées alimentaires fournies par le PAM, 1,8 million de tonnes ont été remises à des ONG qui les ont distribuées aux bénéficiaires.

Sophistication de son réseau logistique et de transport: navires, camions, moyens ferroviaires et fluviaux et avions

Le PAM a mis en place un réseau logistique et de transport sophistiqué à travers le monde qui lui permet de livrer des denrées alimentaires aux pays rapidement et de façon fiable. À tout moment, près de 40 navires chargés de vivres naviguent en haute mer pour le compte du PAM, dans le cadre de contrats d'affrètement.

Les livraisons de produits alimentaires par route se font normalement en louant les services de sociétés de transport locales. Si ces services ne sont pas satisfaisants ou s'il existe des problèmes de sécurité, le PAM utilisera ses propres camions. À titre de variante, les vivres pourront être acheminés par voie ferrée si le réseau ferroviaire est en bon état.

Lorsqu'il y a des fleuves, mais aucune route ou voie ferrée, les denrées seront transportées par péniche. Le PAM utilisera également des animaux pour acheminer les vivres dans les régions éloignées qui ne sont pas accessibles autrement.

Dans les régions qui n'ont pas d'infrastructures routières ou qui sont en proie à des conflits ou encore dans lesquelles les besoins sont tellement urgents que le PAM doit livrer les vivres le plus rapidement possible, un largage ou un pont aérien seront organisés. À cette fin, le PAM affrètera des aéronefs auprès d'opérateurs qu'il choisira sur une liste restreinte établie avec soin. Le PAM a également été désigné, dans le cadre du Comité de haut niveau sur la gestion, pour organiser tous les services aériens humanitaires (y compris le transport aérien du personnel humanitaire) dans la limite des fonds disponibles.

Un personnel spécialisé, formé à tous les aspects de l'aide alimentaire

Une part importante du personnel du PAM participe à la programmation des interventions d'aide alimentaire. Parmi ce personnel, des membres ont reçu une formation spécifique dans les domaines suivants:

- évaluations de la sécurité alimentaire
- alerte rapide et planification d'urgence
- problématique hommes-femmes
- nutrition
- alimentation scolaire
- VIH/Sida et sécurité alimentaire
- activités VCT
- suivi et évaluation des projets

En outre, un certain nombre de membres du personnel du PAM s'occupe du transport et des aspects logistiques liés à l'acheminement des vivres à destination des pays et lieux où ils peuvent être distribués aux bénéficiaires. Parmi ce personnel, on trouvera des experts de l'affrètement, des opérations portuaires, du transit, de la manutention des cargaisons, de l'aviation, de la gestion des entrepôts et du suivi des produits.

Grâce à sa réserve d'experts de la programmation et de la logistique des interventions d'aide alimentaire, le PAM peut organiser et diriger des formations à l'intention des ONG situées dans ces régions, si on le lui demande et dans la limite des fonds disponibles.

Contact régulier avec les autorités gouvernementales

Les gouvernements nationaux sont les principaux partenaires du PAM et ce dernier entretient des contacts réguliers avec les autorités gouvernementales tant qu'il a des

opérations en cours dans le pays. Ce contact peut se révéler très précieux car il facilite la communication et l'accès à des régions qui sont des sources potentielles de litiges au nom d'autres institutions/organisations.

Un système indépendant des technologies de l'information et des communications

La Division des technologies de l'information et des communications du PAM a mis au point un système autonome qui permet des liaisons sûres, tant pour les communications vocales que pour la transmission de données. Ce système est composé de réseaux satellites et de stations d'émission dotés de sources indépendantes d'alimentation de secours, y compris des générateurs et des panneaux solaires. Cela signifie que le personnel peut communiquer même si l'infrastructure TIC est limitée ou nulle dans les pays ou régions dans lesquels il travaille, et que sa sécurité est améliorée.

Les ONG partenaires peuvent bénéficier du système TIC du PAM dans les limites des fonds disponibles et si les autorités gouvernementales locales sont prêtes à l'autoriser.

Aspects liés à la sécurité

Le PAM partage les informations dont il dispose sur la sécurité du pays avec ses partenaires, dans la mesure où certaines de ces informations ne sont pas confidentielles. Dans le cadre plus large de l'Équipe de coordination du dispositif de sécurité des Nations Unies, le PAM négocie également avec les autorités respectives son accès et l'accès de ses partenaires aux régions peu sûres. Il invite aussi les partenaires à ses formations/séances d'information sur la sécurité dans la mesure du possible et dans la limite des moyens de l'équipe du bureau de pays du PAM.

Quels avantages le PAM retire-t-il d'une coopération avec les ONG?

Le PAM a pour rôle essentiel l'organisation et la gestion de l'aide alimentaire, et non pas la livraison effective de cette aide aux bénéficiaires; il a besoin de collaborer avec des partenaires pour que l'aide alimentaire soit distribuée aux bénéficiaires aux points de livraison approuvés, ou pour obtenir des intrants techniques et non alimentaires.

Accroître la capacité et l'infrastructure gouvernementales

Les autorités nationales sont les partenaires "désignés" du PAM. Toutefois, il arrive qu'elles ne disposent pas de la capacité nécessaire pour remplir certaines fonctions, essentielles aux programmes d'urgence et de développement. Les ONG sont souvent en mesure de mener ces activités et donc de combler les lacunes, tout en aidant à (re)construire les capacités nationales.

Grande diversité de compétences techniques

Si les ressources financières des ONG varient considérablement, le PAM reconnaît

cependant qu'elles offrent souvent une large gamme de compétences techniques, notamment dans les domaines suivants: préparation aux catastrophes et planification des catastrophes, services de santé maternelle et infantile, éducation de base et formation des adultes, agriculture respectueuse de l'environnement, eau et assainissement, préservation et logements. Conjuguées à l'aide alimentaire, ces compétences peuvent donner lieu à des possibilités de développement plus généralisées et efficaces car l'aide alimentaire pourra pousser les communautés, les ménages et les individus à prendre part aux activités offertes par les ONG.

Accroître le nombre des bénéficiaires visés

Depuis les années 80, le rôle des ONG dans le développement et l'aide alimentaire s'est considérablement accru au fur et à mesure qu'elles ont commencé à combler les lacunes des services publics nationaux ou complètent les activités gouvernementales existantes dans certains domaines. Dans certains cas, les ONG sont les seules entités à fournir des services dans les régions éloignées, marginalisées ou perturbées par des conflits (souvent là ou l'on a le plus besoin d'une aide alimentaire). En travaillant avec et par l'intermédiaire d'ONG, le PAM peut atteindre un plus grand nombre de bénéficiaires.

Capacité à mobiliser des ressources pour obtenir des intrants non alimentaires complémentaires

Le PAM ne reçoit normalement pas de financement pour les intrants non alimentaires. Pourtant, des intrants non alimentaires tels que des médicaments, des latrines et autres équipements peuvent se révéler essentiels dans une communauté qui a aussi besoin d'une aide alimentaire. Les ONG peuvent solliciter ce financement et ainsi compléter les bénéfices obtenus avec les vivres que le PAM est en mesure de fournir.

Une démarche centrée sur l'être humain qui encourage le changement durable

La plupart des ONG adoptent, en matière de développement, une démarche centrée sur l'être humain —dans laquelle les personnes sont vues non pas comme des bénéficiaires passifs de l'aide mais comme des individus qui souhaitent agir pour améliorer leurs conditions de vie. Les ONG ont tendance à faire participer plus directement les personnes dans le processus d'aide et garantissent ainsi un changement durable. Cette démarche centrée sur l'être humain a produit diverses méthodes d'évaluation des besoins, de conception et d'exécution des projets, d'assistance technique et de renforcement des capacités qui rendent un partenariat avec les ONG très souhaitable pour le PAM.

Des relations établies avec les communautés et des connaissances locales inestimables pour le ciblage de l'aide sur les bonnes personnes

Les ONG nationales et, souvent, internationales, travaillent avec les communautés depuis longtemps et ont des attaches solides avec ces dernières. Leur utilisation des

approches participatives dans la conception et l'exécution de leurs programmes leur a également permis d'enrichir leur connaissance locale des conditions socio-économiques des pauvres et des groupes marginalisés dans ces régions. Ces connaissances sont extrêmement utiles au PAM et pourraient l'aider à bien cibler son aide alimentaire pour qu'elle parvienne aux bonnes personnes au bon moment.

Tirer des enseignements des approches novatrices des ONG

En tant qu'organisation, le PAM a besoin d'explorer de nouvelles modalités de programmation pour remplir son mandat et appliquer ses politiques, y compris sa politique visant à favoriser le développement[6]. Les ONG ont tendance à être novatrices et souples dans leurs approches vis-à-vis de l'atténuation de la pauvreté. Le fait de tirer des enseignements et de bénéficier de telles approches novatrices représente une excellente occasion pour le PAM d'examiner et de se lancer dans une programmation de haute qualité, plus efficace et diverse.

Aspects liés à la sécurité

Les relations à long terme et étroites que les ONG entretiennent avec les communautés leur permettent souvent d'avoir mieux accès et/ou un accès plus sûr et de fournir une contribution essentielle aux évaluations du PAM dans le domaine de la sécurité qui pourront faire partie des interventions d'aide alimentaire.

6. Voir le site web du PAM www.wfp.org pour obtenir une copie du document de politique générale intitulé "Politique visant à favoriser le développement" ou du Manuel du PAM sur l'orientation des programmes.

Attentes[7]

Que peut attendre une ONG du PAM?

Couvrir les coûts liés à la distribution et à l'entreposage effectif des vivres fournis par le PAM

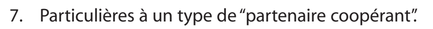
Le PAM essaiera de couvrir tous les coûts justifiés des ONG associés à l'entreposage, à l'acheminement et à la distribution des vivres fournis par le PAM aux bénéficiaires, y compris les frais d'administration connexes, sous réserve des fonds disponibles.

Type et qualité des vivres qu'il est convenu de livrer

Le PAM s'efforcera de fournir à l'ONG le type, la quantité et la qualité de vivres sur lesquelles les deux parties se sont entendues.

Vivres livrés conformément aux quantités approuvées et au moment convenu

Le PAM fera tout son possible pour livrer la quantité de vivres sur laquelle il s'est entendu, au moment convenu et aux points de livraison approuvés par les deux parties. Le PAM assume la responsabilité du dédouanement des vivres et de leur transport jusqu'aux points de livraison convenus mutuellement.





7. Particulières à un type de "partenaire coopérant".

Au cas où le nombre de bénéficiaires augmenterait par suite d'un changement de circonstances, le PAM fournira des vivres supplémentaires sous réserve de leur disponibilité.

Informations sur la date d'arrivée des vivres et les ruptures prévues de la filière d'approvisionnement

Le PAM informera l'ONG de la réception des produits dans le pays, du volume alloué pour la distribution mensuelle (normalement tel que prévu), ainsi que des mouvements des produits depuis le port ou les entrepôts. Plus particulièrement, le PAM fournira des informations sur le type et la quantité de produits transportés, les modes de transport et la date probable d'arrivée des produits au(x) point(s) de livraison désigné(s).

Le PAM informera également l'ONG aussi longtemps à l'avance que possible de toute rupture connue ou prévue dans la chaîne d'approvisionnement et prendra les mesures nécessaires pour aider les ONG à réduire au minimum les coûts résultant d'une telle situation.

Formation fournie selon les besoins

Le PAM pourra dispenser une formation en matière d'entreposage et de manutention des produits; de gestion des entrepôts (y compris l'utilisation des fiches de pointage des stocks et d'inventaire); de pratiques de distribution (y compris l'immatriculation des bénéficiaires); de suivi et d'établissement des rapports, outre une formation au système de suivi des produits du PAM (COMPAS). Il pourra aussi dispenser une formation sur l'évaluation des besoins, la problématique hommes-femmes, la nutrition, l'hygiène, la santé génésique et le VIH/Sida, ainsi que les outils de suivi et d'évaluation et la planification d'urgence.

Un personnel qualifié avec lequel travailler

Le PAM fournira les services d'un personnel dûment qualifié, ainsi que tous les autres moyens nécessaires à l'exécution et la supervision des activités. Le PAM est pleinement responsable des agissements et de la négligence de son personnel.

Accès au matériel de communication du PAM

Le PAM donnera accès à son matériel de communication si cela est jugé nécessaire par les deux parties et les autorités locales. Toutefois, l'accès à ce matériel se fera généralement aux frais de l'ONG sauf accord contraire avec le Directeur de pays du PAM.

Liaison, au nom de l'ONG, avec les autorités locales

Le cas échéant et sur demande, le PAM assurera la liaison avec les autorités locales au nom de l'ONG.

Échange d'informations sur la situation de la sécurité alimentaire

Le PAM partagera avec l'ONG tous les renseignements qu'il rassemblera sur la situation de la sécurité alimentaire d'un lieu géographique particulier et de ses habitants.

Adhérer aux Engagements renforcés du PAM en faveur des femmes (2003-2007)

Le PAM encourage l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes dans tous les aspects de ses activités; ces deux principes sont résumés dans sa politique sur la problématique hommes-femmes décrite dans les Engagements renforcés en faveur des femmes (2003-2007), qui figurent à la section 3, sous le chapitre 5 intitulé "Conception del projets".

Collaborer sur les questions de la sécurité

Le PAM collaborera avec l'ONG sur les questions de sécurité conformément aux recommandations formulées en 2001 par le Comité permanent interorganisations (IASC) et approuvées par le Groupe de travail en janvier 2002. Ces recommandations sont exposées à l'annexe 1, à la fin du présent chapitre.

Qu'attend le PAM de l'ONG?

Prendre en charge la réception, l'entreposage et la manutention des vivres aux points de livraison et la distribution des denrées alimentaires aux bénéficiaires

L'ONG sera responsable de la réception, de l'entreposage et de la manutention des denrées alimentaires aux points de livraison mutuellement convenus. L'ONG sera également responsable du transport secondaire jusqu'aux autres points de livraison et/ou lieux de distribution requis par le PAM, et de la distribution effective des vivres aux bénéficiaires.

S'assurer que les produits alimentaires parviennent aux bénéficiaires prévus

L'ONG prendra toutes les mesures requises pour s'assurer que les produits alimentaires fournis par le PAM parviennent aux bénéficiaires prévus sans retard excessif et dans l'état où ils ont été reçus. Cela peut signifier récupérer les produits des conteneurs endommagés et faire subir un traitement de fumigation aux produits et aux entrepôts si nécessaire.

Tenir des registres/la comptabilité de tous les produits du PAM qui ont été réceptionnés

L'ONG devrait tenir une comptabilité appropriée (ainsi qu'une liste de contrôle complète) de tous les produits du PAM réceptionnés et distribués aux bénéficiaires visés. L'ONG devrait conserver les registres aux fins d'une éventuelle inspection future et de la vérification des comptes par le PAM, pendant cinq ans à compter de la date à laquelle l'accord a pris fin.

Fournir un personnel qualifié

L'ONG fournira les services d'un personnel dûment qualifié et des moyens suffisants pour la bonne exécution et la supervision des activités.

Assurer le suivi et faire rapport au PAM

L'ONG devrait faire rapport au PAM sur une base mensuelle et trimestrielle et soumettre un rapport final à la clôture du projet (détaillé dans l'accord signé entre le PAM et le partenaire coopérant —voir chapitre 3, section 2). L'ONG doit faciliter le suivi du PAM en ce qui concerne la distribution des produits, leur entreposage et les bénéficiaires qui les reçoivent.

Encourager la formation de groupements/comités communautaires et le partage de l'information avec les bénéficiaires

L'ONG doit encourager la formation de groupements/comités (d'auto-assistance) communautaires qui participeront à l'identification des bénéficiaires, à leur immatriculation et à la distribution des denrées alimentaires. Des réunions devraient être organisées régulièrement entre le PAM, l'ONG et les groupements (d'auto-assistance) communautaires locaux pour examiner le processus de distribution et l'état d'avancement de son exécution.

Conserver tous les emballages vides

L'ONG devrait conserver tous les emballages, sacs et conteneurs vides ou, si cela a été convenu avec le PAM, distribuer ou vendre ces articles dans le cadre de ventes aux enchères publiques à un prix plancher prédéterminé.

Afficher le logo du PAM à côté du logo de l'ONG

Les logos du PAM et de l'ONG devraient être clairement visibles aux points de livraison approuvés, aux sites de distribution et dans les régions où des activités de projet sont menées ainsi que sur les véhicules qui transportent les vivres du PAM tels que les camions.

L'ONG devrait prendre contact avec le responsable des affaires publiques du PAM dans la région dans laquelle elle travaille pour obtenir de plus amples détails sur l'utilisation du logo du PAM.

Adhérer à la politique du PAM sur les Engagements renforcés en faveur des femmes (2003–2007)

L'ONG devrait adhérer à la politique du PAM sur les engagements renforcés en faveur des femmes, laquelle encourage l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes. On trouvera une description de ces engagements dans le chapitre 5, section 3, intitulée "Conception de projets".

Respecter le Code de conduite pour le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et pour les ONG lors des opérations de secours en cas de catastrophe

Toutes les ONG qui participent à la distribution de produits fournis par le PAM doivent mener leurs activités en respectant le Code de conduite pour le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et pour les ONG lors des opérations de secours en cas de catastrophe (voir encadré 1).

ENCADRÉ 1

Code de conduite pour le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et pour les ONG lors des opérations de secours en cas de catastrophe

Les principes de conduite spécifiés pour les programmes de secours en cas de catastrophe sont les suivants:

- L'impératif humanitaire est une priorité absolue.
- L'aide est apportée sans aucune considération de race, de croyance ou de nationalité du bénéficiaire et sans discrimination d'aucune sorte. Les priorités en matière d'assistance sont déterminées en fonction des seuls besoins.
- L'aide ne saurait être utilisée au service de convictions politiques ou religieuses, quelles qu'elles soient.
- Nous nous efforcerons de ne pas servir d'instrument à la politique étrangère des gouvernements.
- Nous respecterons les cultures et les coutumes.
- Nous chercherons à fonder nos interventions sur les capacités locales.
- Nous nous emploierons à trouver des moyens d'associer les bénéficiaires des programmes à la gestion des secours.
- Les secours doivent autant viser à limiter les vulnérabilités futures qu'à satisfaire les besoins essentiels.
- Nous nous considérons responsables, tant à l'égard des bénéficiaires potentiels de nos activités que vis-à-vis de nos donateurs.
- Dans nos activités d'information, de promotion et de publicité, nous présenterons les victimes de catastrophes comme des êtres humains dignes de respect, et non comme des objets de commisération.

Source: Le texte intégral du Code est reproduit dans le Projet Sphère, 2001. Le Manuel Sphère, Charte humanitaire et normes minimales pour les interventions lors des catastrophes (http://www.sphereproject.org)

Annexes:

Annexe 1: Collaboration Nations Unies-ONG sur les questions de sécurité: Recommandations du Comité permanent interorganisations (IASC), janvier 2002.

Annexe 1: Collaboration Nations Unies-ONG sur les questions de sécurité: Recommandations du Comité permanent interorganisations (IASC)

RECOMMANDATIONS
Définitif

18 janvier 2002

RECOMMANDATIONS AU GROUPE DE TRAVAIL DE L'IASC

formulées par l'Équipe spéciale du Groupe de travail de l'IASC sur la sécurité du personnel

Recommandations générales

1 Renforcer la collaboration en matière de sécurité dans les opérations humanitaires
Toutes les organisations des Nations Unies et les ONG/organisations intergouvernementales partenaires[8] devraient adopter une politique visant à intensifier la collaboration sur les questions de sécurité du personnel, au siège et sur le terrain, dans le cadre du renforcement de leur engagement en faveur de la sécurité du personnel.

2 Faire le plaidoyer de la sécurité
Toutes les institutions et organisations humanitaires représentées au sein de l'Équipe spéciale devraient lancer des initiatives de plaidoyer visant à mieux sensibiliser à la nécessité d'accroître les ressources en faveur de la sécurité du personnel sur le terrain, y compris la collaboration aux questions de sécurité entre les Nations Unies et les organismes qui ne font pas partie du système des Nations Unies.

3 Désigner des agents de liaison sur la sécurité
Les institutions et organisations humanitaires représentées au sein de l'Équipe spéciale qui n'ont pas d'agent de liaison au siège chargé des questions de sécurité du personnel devraient en désigner un et incorporer dans leur mandat la collaboration interinstitutions sur les questions de sécurité.

4 Renforcer la gestion en matière de sécurité, y compris la collaboration
Toutes les institutions et organisations humanitaires représentées au sein de l'Équipe spéciale devraient s'assurer qu'il est tenu compte de la gestion de la sécurité, y compris de ces recommandations:
dans le cadre de la description de poste et de l'évaluation des performances de leurs directeurs et gestionnaires, en particulier sur le terrain;
en tant qu'indicateur de l'efficacité et de l'efficience de l'évaluation des opérations humanitaires.

Recommandations liées au terrain

5 Renforcer le rôle du responsable de division dans la collaboration aux questions de sécurité
Les fonctions du responsable de division devraient tenir compte de la nécessité d'établir un profil qui comprenne:
des compétences dans la création d'un environnement propice à la collaboration interinstitutions, notamment sur la sécurité du personnel;
une formation dans le domaine de la sécurité;
une expérience de terrain en gestion de la sécurité.

6 Renforcer la collaboration au sein de l'Équipe de coordination du dispositif de sécurité des Nations Unies

8. Ce terme englobe les organisations qui travaillent, dans chacun des lieux d'affectation, en collaboration étroite avec des institutions, des programmes et des fonds des Nations Unies.

Les organisations intergouvernementales, les ONG et le Mouvement de la Croix-Rouge pourraient participer de droit[9] aux travaux de l'Équipe de coordination du dispositif de sécurité des Nations Unies, sur une base représentative (voir recommandation 7);
Le cas échéant, le responsable de division devrait coordonner les décisions de sécurité avec les acteurs humanitaires qui ne font pas partie du système des Nations Unies.

7 Sélectionner l'agent (ou les agents) de liaison des ONG chargé des questions de sécurité sur le terrain
Les organisations intergouvernementales et les ONG partenaires des organisations des Nations Unies dans des opérations humanitaires spécifiques devraient choisir parmi leurs personnels un ou plusieurs agents de liaison (dont le nombre devrait être limité) pour s'occuper des questions de sécurité sur le terrain (voir recommandation 6).

8 Mettre en place un cadre général propice à la collaboration sur le terrain en matière de sécurité
Des rencontres favorisant une collaboration pratique dans le domaine de la sécurité entre tous les acteurs humanitaires au niveau des bureaux de région, de pays et auxiliaires, devraient être organisées à intervalles réguliers pour traiter de questions pratiques liées à la sécurité d'intérêt commun, par exemple:

en identifiant à partir d'un menu d'options relatives à la collaboration dans le domaine de la sécurité, celles qui correspondent à la situation spécifique sur le terrain (voir appendice);
en exécutant et en actualisant ce type de collaboration pratique sous ses diverses formes sur une base régulière.

Pourraient participer régulièrement à ces rencontres les personnes suivantes:
responsable de division/responsable de la sécurité sur le terrain/coordonnateur de secteur (sécurité) ou autre personne désignée par le responsable de division; membres de l'Équipe de coordination du dispositif de sécurité, le cas échéant; agent(s) de liaison des ONG pour les questions de sécurité sur le terrain; représentants des organisations intergouvernementales; représentants du Mouvement de la Croix-Rouge. Le président pourrait être élu par rotation.

9 Incorporer les préoccupations liées à la sécurité du personnel dans le processus d'appels communs
Le processus d'appels communs devrait comprendre un projet qui couvre les ressources additionnelles qui pourraient être requises du fait du renforcement de la collaboration dans le domaine de la sécurité du personnel entre les institutions et les organisations représentées au sein de l'Équipe spéciale, par exemple, les télécommunications (voir recommandation 12) et la formation aux questions de sécurité (voir recommandation 13).

10 Répondre aux besoins courants en matière de sécurité
Les organisations des Nations Unies et les organisations intergouvernementales et les ONG partenaires, qui collaborent aux questions de sécurité dans chacune des opérations humanitaires, devraient participer, dans la mesure du possible, aux mesures visant à répondre aux besoins non couverts en matière de sécurité de la communauté humanitaire[10], y compris aux coûts, en fonction de l'étendue de leur engagement respectif.

11 Partager les ressources
Les organisations des Nations Unies et les organisations intergouvernementales et les ONG partenaires qui coopèrent aux opérations humanitaires sur le terrain devraient mettre au point un répertoire local qui leur permette de partager leurs ressources spécialisées matérielles et humaines dans le domaine de la sécurité.

9. L'expression "de droit" renvoie ici au fait que des représentants d'organisations qui ne font pas partie du système des Nations Unies ne sont pas liés par, ni ne participent officiellement aux décisions prises par l'Équipe de coordination du dispositif de sécurité sur la politique de sécurité des Nations Unies.
10. Dans le présent rapport, on entend par communauté humanitaire la totalité des acteurs humanitaires qui se trouvent à un endroit donné et s'occupent de la même crise humanitaire.

12 Faciliter les télécommunications interinstitutions
Les télécommunications entre les organisations des Nations Unies et les organisations intergouvernementales et les ONG partenaires devraient être facilitées par:
le responsable de division, qui devrait préconiser auprès des autorités pertinentes l'utilisation d'un matériel de télécommunications dans le cadre d'accords internationaux existants;
l'organe pertinent des Nations Unies, qui devrait négocier avec les autorités une fréquence commune aux fins de la collaboration dans le domaine de la sécurité entre les organisations des Nations Unies et les organisations intergouvernementales et les ONG partenaires opérant dans la même région;
les acteurs humanitaires engagés dans la collaboration aux questions de sécurité, qui devraient utiliser des procédures de communication normalisées et, dans la mesure du possible, fournir au personnel des systèmes de communication compatibles.

13 Collaborer à la formation aux questions de sécurité et se consulter
Toutes les organisations des Nations Unies et les organisations intergouvernementales et les ONG partenaires, au siège et sur le terrain:
devraient dispenser une formation aux questions de sécurité en collaboration et/ou en consultation avec d'autres institutions dans la mesure du possible;
devraient s'efforcer d'accroître leurs propres capacités de formation aux questions de sécurité à tous les niveaux.

14 Partager les informations
Les informations relatives à la sécurité devraient être partagées entre les organisations des Nations Unies et les organisations intergouvernementales et les ONG partenaires tout en respectant le caractère humanitaire des participants ainsi que la confidentialité requise lors du traitement de renseignements délicats.

15 Identifier des normes minimales de sécurité
Les organisations des Nations Unies et les organisations intergouvernementales et les ONG partenaires devraient identifier et décider conjointement de la manière dont des normes minimales de sécurité, adaptées aux conditions locales, pourraient être appliquées. Ce faisant, les acteurs humanitaires tiendront compte des normes existantes, par exemple, les normes minimales de sécurité opérationnelle des Nations Unies qui ont force obligatoire pour les membres du système des Nations Unies.

16 S'efforcer de respecter des règles humanitaires communes
La collaboration aux questions de sécurité entre les organisations des Nations Unies et les organisations intergouvernementales et les ONG partenaires dans le cadre d'opérations spécifiques sur le terrain devrait, dans la mesure du possible, reposer sur le respect de règles communes mises au point au niveau local aux fins de l'action humanitaire.

Recommandations en matière de suivi

17 Diffuser et évaluer
Les membres des organisations des Nations Unies et les organisations intergouvernementales et les ONG partenaires:
devraient diffuser les recommandations relatives à la collaboration dans le domaine de la sécurité auprès de leurs agences et organisations respectives, en particulier au niveau du terrain;
devraient s'assurer que l'utilité des recommandations est évaluée au sein de leurs agences et organisations respectives.

18 Tirer des enseignements
Les organisations des Nations Unies et les organisations intergouvernementales et les ONG partenaires:
devraient diffuser les recommandations relatives à la collaboration dans le domaine de la sécurité du personnel;

devraient examiner l'exécution des recommandations actuelles;
devraient préparer et diffuser des rapports réguliers sur les enseignements tirés dans le domaine de la collaboration aux questions de sécurité, compte tenu des rapports que leurs agences et organisations leur communiqueront.

Appendice

PROJET DE MENU D'OPTIONS

pour la collaboration aux questions de sécurité sur le terrain entre les organisations des Nations Unies et les organisations intergouvernementales et les ONG partenaires

Les participants aux deux consultations organisées par l'Équipe spéciale sur la sécurité du personnel du Groupe de travail de l'IASC à Genève et à Washington ont recommandé que les organisations des Nations Unies et les organisations intergouvernementales et les ONG partenaires adoptent, dans le contexte spécifique du terrain, une démarche pragmatique et souple vis-à-vis de la collaboration aux questions de sécurité.

Ainsi, les organisations des Nations Unies et les organisations intergouvernementales et les ONG partenaires pourraient, dans le contexte spécifique du terrain, organiser leur collaboration en:

1. identifiant, à partir d'un "menu d'options" relatives à la collaboration aux questions de sécurité, celles qui correspondent à la situation spécifique sur le terrain;
2. choisissant à laquelle des options, et dans quelle mesure, elles s'engageraient à participer, conformément au mandat/à la mission de l'institution ou de l'organisation et à l'étendue de sa participation opérationnelle;
3. exécutant et en mettant à jour à intervalles réguliers cette collaboration pratique sous ses diverses formes.

Les participants ont identifié les domaines suivants de préoccupation commune en matière de sécurité ("options"); ceux-ci pourraient servir de "menu d'options" aux fins de la collaboration aux questions de sécurité entre les organisations des Nations Unies et leurs partenaires (organisations intergouvernementales et ONG) sur le terrain:

1. organiser des rencontres aux fins de la collaboration à la sécurité sur le terrain entre les organisations des Nations Unies et leurs partenaires (organisations intergouvernementales et ONG)
2. intégrer les préoccupations liées à la sécurité du personnel des organisations des Nations Unies et de leurs partenaires (organisations intergouvernementales et ONG) dans le processus d'appels communs
3. répondre aux besoins courants en matière de sécurité
4. partager les ressources
5. collaborer à la planification des questions de sécurité entre les organisations des Nations Unies et leurs partenaires (organisations intergouvernementales et ONG)
6. faciliter les télécommunications interinstitutions
7. partager l'information
8. collaborer à la formation aux questions de sécurité et se consulter
9. identifier des normes minimales de sécurité
10. s'efforcer de respecter des règles humanitaires communes

Une version plus détaillée du menu d'options proposé, contenant des idées de listes de contrôle pour chacune des options, fondées sur les contributions qui ont été faites lors des consultations menées à Genève et à Washington, est jointe au rapport final du consultant de l'Équipe spéciale. Ces listes de contrôle peuvent servir de point de départ aux organisations des Nations Unies et à leurs partenaires (organisations intergouvernementales et ONG) lorsqu'ils mettront en œuvre les présentes recommandations dans des situations spécifiques sur le terrain.



SECTION 2

Créer un partenariat

Créer un partenariat

Principes généraux

À quoi sert la collaboration?



- Grâce à la collaboration, les activités ne se chevauchent pas et les ressources ne sont donc pas gaspillées.
- Les organisations sont moins en concurrence pour les ressources et la visibilité.
- Elles peuvent doubler leurs moyens: en parlant d’une seule voix, par exemple, nous pouvons mieux défendre nos bénéficiaires.
- La collaboration permet aux organisations d’utiliser leurs ressources de manière complémentaire, de façon à répondre à des objectifs communs qu’aucune d’entre elles ne serait en mesure de satisfaire à elle seule.
- À son niveau le plus élevé (“partenariat total”), la collaboration peut permettre aux organisations de créer de nouvelles ressources et de développer de nouvelles idées qu’elles ne pourraient créer ou développer seules.



On trouvera ci-dessous une liste d’éléments que chaque organisation peut apporter à une relation de travail:
- ressources financières
- ressources matérielles
- compétences/connaissances
- idées
- relations (influence) avec les communautés, les donateurs, les gouvernements ou le secteur privé.

Il va de soi que travailler ensemble prend du temps et demande un certain engagement, et plus grands sont les bénéfices escomptés, plus l'on devra normalement s'engager. Il n'est pas réaliste de penser que toutes les relations organisationnelles se solderont par des partenariats totaux. L'une des premières étapes dans la mise en place d'une relation de travail consiste à évaluer la mesure dans laquelle chaque organisation est désireuse et en mesure de nouer un partenariat et de fournir le niveau d'engagement que cela exige. Il n'y a pas de mal à avoir une forme simple de relation de travail, dans laquelle l'on n'est pas censé créer de nouvelles ressources ou développer de nouvelles idées, si cette relation procure des avantages réciproques.

Principes du partenariat

Le PAM a mis au point un ensemble de principes qui servent de guide à ses relations avec les ONG. Ces principes sont exposés dans l'encadré 2:

ENCADRÉ 2

Le cadre du partenariat PAM-ONG

Objectifs communs, respect et confiance mutuels
Les partenaires doivent partager la propriété du programme ainsi que la responsabilité des succès et échecs du programme ou de l'activité, y compris des démarches communes à l'égard des médias et des donateurs.

Conception conjointe de la prise de décisions en commun sur les activités communes
Aucune décision de créer des partenariats efficaces ne peut être prise aussi longtemps que le PAM et les ONG ne considèrent pas leurs efforts conjoints d'exécution des programmes comme plus productifs que ce qu'ils pourraient réaliser individuellement.

Engagement à bâtir et à entretenir des partenariats
Les partenariats ne se construisent pas du jour au lendemain, et ils exigent des investissements importants en temps et en personnel.

Volonté de renoncer à un certain niveau d'indépendance pour réaliser des programmes conjoints

Engagement en faveur de la transparence et de l'obligation de rendre compte
Ouverture et honnêteté dans les relations de travail sont des conditions préalables de la confiance. Le partenariat se fonde sur un engagement de partager les informations et de s'entendre sur les procédures nécessaires pour rendre compte aux donateurs.

Source: Adapté de *Le PAM et les ONG: un cadre général pour le partenariat*, document de politique générale, PAM, Rome, 2001

Deux autres principes énoncés dans le document "*The Partnering Toolbook*" (2003) devraient être ajoutés aux principes ci-dessus:

Équité

Qu'entend-on par équité dans une relation où l'on note des divergences importantes de pouvoir, de ressources et d'influence? L'équité implique le droit de participer d'égal à égal à une réunion et la validation des contributions que l'on ne peut quantifier simplement en termes de valeur monétaire ou de profil public.

Avantage réciproque

Si tous les partenaires doivent contribuer au partenariat, ils devraient également avoir le droit d'en bénéficier. Un partenariat sain s'emploiera à procurer des avantages spécifiques à chaque partenaire, qui seront supérieurs aux bénéfices communs à tous les partenaires. Ce n'est que de cette façon que le partenariat garantira l'engagement continu des partenaires et qu'il sera donc durable.

Comment faire fonctionner le partenariat?

Trois éléments clés doivent être exposés lorsque l'on noue une relation de travail, à savoir:

Des objectifs précis:

- Quels sont les objectifs des deux organisations?
- Lesquels de ces objectifs seront couverts par la relation?
- Que visent les organisations par cette relation: s'agit-il simplement d'éviter toute concurrence et le chevauchement des activités ou attend-on plus de la relation?

Des rôles clairs:

- Qui fournit quoi? (cet aspect sera normalement couvert dans l'accord de partenariat)

Des procédures claires:

- Comment communiquerez-vous: quels renseignements seront communiqués, par quels moyens, à quelle fréquence?
- Comment prendrez-vous vos décisions?
- Comment examinerez-vous et résoudrez-vous les différends (n'oubliez pas que toutes les relations peuvent susciter des différends qui pourront aboutir à de meilleures solutions)?
- Comment ferez-vous savoir à l'autre organisation ce que vous pensez de votre relation institutionnelle?

Naturellement, vous pourrez souhaiter changer ces procédures au fur et à mesure que votre relation évoluera et que de nouvelles questions se poseront. Les deux parties devraient se sentir libres de le faire. Il est toutefois utile d'aborder ces aspects "au préalable".

Il va de soi que chaque organisation et secteur aura ses propres priorités et sans doute du mal à accepter les priorités de l'autre – cependant, si l'on respecte ces principes, les luttes et les tensions peuvent être examinées dans le cadre d'un dialogue ouvert et un compromis peut être trouvé.

Quel type de partenariat le PAM entretient-il avec les ONG?

Le PAM collabore avec cinq grandes catégories d'ONG: 1) les grandes ONG internationales; 2) les ONG internationales de moindre envergure; 3) les grandes ONG nationales qui opèrent dans leur pays d'origine; 4) les ONG locales; et 5) les organisations communautaires telles que les associations et les paroisses locales. Le PAM entretient diverses relations avec ces organisations, qu'il résume en trois types principaux; 1) le "partenariat de coopération"; 2) le "partenariat complémentaire"; et 3) le "partenariat de coordination".

Les partenariats ne s'excluent pas mutuellement mais coexisteront très probablement. Bien qu'ils ne reflètent souvent pas tous les principes du partenariat énoncés plus haut dans le présent chapitre, il est possible d'œuvrer en ce sens.

Partenariat de coopération (autrefois appelé "partenariat d'exécution")

C'est le type de relation que le PAM entretient le plus fréquemment avec les ONG. Les partenaires coopérants sont normalement responsables de l'exécution d'une activité au nom du PAM, telle que le transport, l'entreposage et la distribution, en général dans le cadre d'une intervention d'aide alimentaire conçue par le PAM. Ce dernier reste responsable de l'intervention devant le gouvernement et le Conseil d'administration.

Dans ce type de partenariat, l'ONG fournit généralement un service lié à la distribution de denrées alimentaires et le PAM couvre les dépenses encourues par l'ONG lors de l'exécution de ce service. Ce partenariat de coopération est officialisé par un accord signé entre le PAM et le partenaire coopérant, qui stipule clairement les obligations de chacune des organisations, les ressources qui doivent être engagées et par qui (voir le chapitre 3 de la présente section).

La mesure dans laquelle la relation évoluera vers un type plus complémentaire de partenariat dépendra en grande partie de la capacité de l'ONG en termes de ressources financières et humaines.

Partenariat complémentaire

Dans un partenariat complémentaire, le PAM et l'ONG peuvent concevoir une intervention ensemble, avec des objectifs et un groupe cible communs ou le PAM peut fournir une aide alimentaire dans le cadre d'un programme plus important de l'ONG, qui atteint les bénéficiaires du PAM et partage ses objectifs.

Dans ce type de partenariat, le PAM et l'ONG apportent chacun les ressources qu'ils sont le mieux à même de fournir. Le PAM fournit des vivres et l'ONG des intrants non alimentaires.



Parmi les exemples, on citera celui d'une ONG gérant des centres de formation pour femmes auxquelles le PAM fournit des vivres. En apportant un soutien nutritionnel aux femmes et aux jeunes enfants qui se rendent dans ces centres, le PAM atteint les bénéficiaires qu'il escomptait. En même temps, en incitant les femmes à se rendre dans ces centres, le PAM aide l'ONG à atteindre un plus grand nombre de bénéficiaires que prévu.

Autre exemple de partenariat complémentaire, le "kit d'activités" que le PAM mène en partenariat avec d'autres institutions des Nations Unies et des ONG. Ce kit comprend les activités suivantes: alimentation scolaire, éducation de base, déparasitage et enrichissement des aliments en micronutriments, enseignement sur le VIH/Sida, prévention du paludisme, promotion de l'utilisation de fourneaux à bois propres et efficaces et création de potagers scolaires/parcelles boisées. Le PAM fournit l'élément vivres de ce kit.

Il n'existe pas d'accord normalisé qui officialise ce type de partenariat. Dans certains cas, une version adaptée de l'accord PAM-partenaire coopérant est utilisée et devra indiquer les futurs mécanismes de coordination ainsi que la façon dont les fonctions de suivi et d'établissement des rapports seront réparties.

Partenariat de coordination

Dans le "partenariat de coordination", le travail de l'ONG est distinct de celui du PAM mais il est dans l'intérêt des deux organisations de partager l'information et de se tenir l'une et l'autre au courant des activités menées.

Ce type de partenariat peut particulièrement convenir si l'ONG se livre à des initiatives de plaidoyer. Il peut aussi être valable lorsqu'une ONG travaille dans une région et le PAM dans une autre, ou lorsque l'ONG traite principalement avec un ministère tandis que le PAM est en liaison avec un autre. Ce type de partenariat est également pertinent lorsque l'ONG et le PAM travaillent avec un groupe similaire de bénéficiaires mais n'ont pas conclu d'accord officiel.

Tableau 1: Tableau détaillé sur les types de partenariat noués entre le PAM et les ONG en comparaison d'une relation commerciale

	Commerciale	Coopération (Exécution)	Complémentaire	Coordination
Objectifs communs	Non	Oui	Oui	Pas nécessairement
Principes communs	Non	Oui	Oui	Oui
Conception conjointe	Non	Souhaitable	Souhaitable	Non
Le PAM fournit en général:	• de l'argent	• des vivres • de l'argent • une formation • une influence/ un appui	• des vivres • de l'argent • une formation • une influence/ un appui	• des informations/ conseils
L'autre organisation fournit:	• un service spécifique à but lucratif	• un ou des services spécifiques à but non lucratif	• des intrants non alimentaires • de l'argent • des matériaux • une formation • du personnel/ des conseils techniques	• des informations/ conseils
Type d'accord	Contrat	Accord PAM-partenaire coopérant	Version adaptée de l'accord PAM-partenaire coopérant	Aucun

Lectures conseillées et références:

The International Business Leaders Forum (IBLF) et Alliance mondiale pour l'amélioration de la nutrition (AMAN). 2003. *The Partnering Toolbook.*

PAM. 2001. *Techniques et outils participatifs - Guide du PAM.* Rome.

PAM. 2003. *Self-Appraisal of World Food Programme Collaboration/Partnership with NGOs.* Bureau régional pour l'Afrique australe.

PAM. 2005. *WFP's Relationship with NGOs in 2004.* Rome.

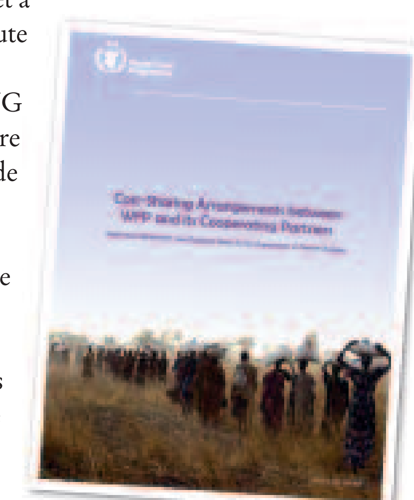
"*Le PAM et les ONG: un cadre général pour le partenariat*" (WFP/EB.A/2001/4-B).

L'accord financier

Que paiera le PAM?

En général, le PAM essaiera de rembourser tous les coûts justifiés liés à l'acheminement effectif de l'aide alimentaire du PAM aux bénéficiaires et à sa gestion. Le PAM encourage vivement le partage des coûts avec les ONG partenaires. La mesure dans laquelle il remboursera les frais associés au transport et à la distribution des vivres aux bénéficiaires ou à toute autre activité connexe dépendra:

- du type d'intervention et d'activités que l'ONG cherche à financer: par exemple, l'aide alimentaire complète-t-elle ou non un programme existant de l'ONG;
- de la capacité financière de l'ONG;
- des propres ressources financières du PAM - le financement à sa disposition.



L'ONG devrait être transparente à propos de toutes les autres sources de financement dont elle bénéficie pour une intervention particulière et de la mesure dans laquelle elle contribue elle-même au financement de l'intervention.

Le niveau de participation de l'ONG dans une intervention devrait être convenu avec le bureau de pays du PAM avant que l'intervention ne soit lancée. Il conviendrait de préciser bien avant de signer l'accord PAM-partenaire coopérant[11] la responsabilité de chacune des étapes dans la chaîne de livraison de l'aide alimentaire et de l'indiquer clairement dans l'accord lui-même (voir le chapitre 3 de la présente section). Cet accord servira de guide pour le remboursement des frais.

11. Autrefois appelé "lettre d'entente". L'accord PAM-partenaire coopérant est une version normalisée de la lettre d'entente. Il s'agit d'un modèle d'accord-type qui énonce les rôles et les obligations du PAM et des partenaires coopérants.

Les encadrés 3 et 4 décrivent en détail les dépenses que le PAM essaiera de prendre à sa charge si elles sont justifiées et si ses fonds le lui permettent, et celles qu'il ne couvrira pas et dans quels cas. En outre, le financement du PAM fera l'objet de restrictions éventuelles de la part des donateurs.

ENCADRÉ 3

Dépenses que le PAM pourra prendre à sa charge

- Personnel s'occupant de la planification, de l'administration, de la livraison et du suivi de la distribution de vivres.
- Location des bureaux, que leur localisation soit centrale ou qu'ils soient situés sur le terrain, sécurité et assurance, fournitures de bureau, communications et frais connexes, directement liés à l'appui fourni dans le cadre des opérations du PAM*.
- Fournitures de bureau, équipements et matériels de communications achetés ou utilisés dans le cadre des opérations du PAM, y compris les frais de transport, de manutention et de retour éventuel de ces équipements et matériels aux sites d'origine*.
- Frais associés à la distribution effective et à l'entreposage des vivres fournis par le PAM, y compris les frais de main-d'oeuvre, de location et d'entretien des entrepôts. Ces dépenses incluent les traitements par fumigation, la protection contre l'incendie ou autres dépenses connexes, ainsi que les frais de matériel, par exemple, pelles, balances, conteneurs de distribution, sacs et récipients destinés au réemballage.
- Frais de location et d'entretien, d'assurance et de carburant des véhicules utilisés pour le transport des produits alimentaires et le suivi des distributions de vivres.
- Coûts associés au renforcement des capacités des ONG locales, lorsqu'ils sont directement liés à l'opération du PAM, en matière de planification, de gestion et de suivi des distributions de produits alimentaires, y compris la formation dispensée à cette fin.
- Frais encourus lors de la formation, du renforcement des capacités, du suivi et de l'établissement des rapports et liés à l'exécution de la politique du PAM sur l'égalité entre les sexes telle que décrite dans les Engagements renforcés en faveur des femmes, dans la Directive ED2003/006 du Directeur exécutif – Version révisée des *Normes de conduite requises des fonctionnaires internationaux*, et dans le Bulletin du Secrétaire général des Nations Unies – *Dispositions spéciales visant à prévenir l'exploitation et la violence sexuelles*.
- Dépenses d'équipement lorsqu'elles servent uniquement à la distribution des vivres et à des services connexes et si l'achat est approuvé au préalable et avec le bureau de pays du PAM.
- Commission de 5 pour cent pour frais de gestion pour couvrir une partie des frais administratifs du siège de l'ONG**.
- En cas de rupture de la filière, les coûts de l'ONG liés à l'interruption de l'intervention et ceux découlant d'une prolongation de la durée de l'intervention, seront en principe couverts par le PAM mais à raison de seulement deux mois de coûts fixes au plus.

* Si le partenaire est présent depuis plusieurs années dans le pays, le coût des locaux, des fournitures et de l'équipement utilisés aux seules fins du PAM dans le cadre d'un projet particulier seront peu élevés. Il importe de noter que ces coûts doivent être calculés par rapport aux activités que le PAM entreprend avec le partenaire dans le cadre d'un projet quelconque.

** Dans des cas exceptionnels, où une ONG gère des activités du PAM à l'extérieur de son siège, l'ONG peut inclure une part des dépenses du siège aux fins d'examen par le PAM dans les coûts normalement prévus dans le cadre d'un accord de remboursement.

ENCADRÉ 4

Dépenses que le PAM ne prendra pas à sa charge

- Évaluation initiale, par l'ONG, des coûts associés à une opération.
- Tous les frais découlant des activités menées par l'ONG indépendamment des distributions d'aide alimentaire mais parallèlement à celles-ci***.
- Une commission pour frais de gestion au cas où:
  - L'ONG dirigerait un programme séparé parallèlement à l'opération – les frais de gestion devraient être couverts par le programme en question – ou;
  - un accord aurait été signé entre le PAM et l'ONG en vertu duquel l'ONG finance des aspects particuliers de l'opération.
- Coûts fixes ou tout autre coût au cas où il faudrait mettre un terme aux opérations du PAM et l'ONG aurait reçu une notification écrite 30 jours avant la fin de l'opération (tel que convenu dans l'accord PAM-partenaire coopérant, point 2.2).
- Véhicules légers****.

*** De tels cas impliqueront une formule de participation aux coûts entre les deux organisations. Une reconnaissance officielle de l'activité de l'ONG et de son rôle est nécessaire, de même qu'un accord qui énonce le partage éventuel des coûts; et/ou la reconnaissance de la contribution de l'ONG à un programme d'appui parallèle ou connexe (par exemple, dans le domaine de la nutrition, de la santé, de l'assainissement, etc.).

**** Ce n'est que dans des circonstances exceptionnelles que les véhicules légers seront couverts et uniquement avec l'approbation préalable du bureau de pays du PAM.

Comment le PAM demande-t-il un financement?

Les donateurs donnent au PAM des vivres (contributions en nature) et de l'argent (contributions en espèces) pour acheter des produits alimentaires, ainsi qu'une somme prédéterminée qui couvre les coûts opérationnels associés à l'exécution des activités d'aide alimentaire, y compris la distribution des vivres aux bénéficiaires. Le montant que le PAM reçoit pour couvrir les coûts opérationnels est calculé sur la base d'une formule fixe x dollar E.-U. /par tonne, c'est-à-dire, pour y tonnes de vivres, le PAM recevra y fois x dollars E.-U./par tonne en espèces. Cet argent doit couvrir toutes les dépenses liées à l'opération, y compris les coûts de l'intervention de l'ONG. Le PAM peut uniquement rembourser les dépenses de l'ONG s'il obtient le financement requis.

Que devrait inclure le budget de l'ONG?

Lors de l'établissement d'un budget, l'ONG devrait être consciente du fait qu'elle devra fournir les documents suivants:
- les tableaux des coûts 1 et 2 (voir l'annexe 1);
- un descriptif budgétaire (pour de plus amples détails, voir la section ci-dessous consacrée au descriptif budgétaire);
- une proposition de projet (pour un exemple, voir l'annexe 2).

Les tableaux des coûts, le descriptif budgétaire et la proposition de projet devraient tous être remis au PAM en même temps.

Le budget de l'ONG devrait être fondé sur:

Une estimation réaliste des coûts - Une estimation précise des coûts de l'ONG doit être fournie dans les limites des conditions connues, car elle déterminera les sommes dont le PAM finira par disposer. Si possible, il est recommandé que le PAM et l'ONG travaillent ensemble à l'estimation du coût d'une opération.

Une estimation des coûts proportionnelle aux activités du PAM et du partenaire - Dans tous les cas, le coût estimatif des fournitures de bureau, du loyer et des frais de fonctionnement doit être proportionnel aux activités que le PAM mène avec le partenaire. Si l'ONG est présente dans le pays depuis de nombreuses années, le loyer du bureau, les fournitures, le matériel informatique et de communications et le mobilier seront censés:
- exister déjà; et/ou
- avoir été imputés à un autre projet du PAM; ou
- la part des activités du PAM que le bureau mène est faible par rapport aux autres projets du partenaire.

L'ONG devrait veiller à ce que:

Les coûts soient comparables à ceux d'activités similaires menées dans le pays - L'ONG devrait veiller à ce que les coûts soient comparables à ceux d'opérations et de situations similaires dans le pays. Bien que le PAM n'impose pas de tarifs, que ce soit pour les salaires, les loyers ou d'autres services, lorsqu'il examine le budget de l'ONG, il comparera les coûts avec les normes appliquées localement dans le cadre d'opérations similaires.

Les coûts fixes soient calculés séparément des coûts variables - Le montant remboursé à l'ONG est calculé sur la base d'une estimation des coûts fixes (qui sont fonction de la durée des activités) plus une estimation des coûts calculée sur la base du volume en tonnes à distribuer ("coûts variables"). L'ONG doit remplir les deux sections du tableau qui exposent ces différents types de coûts (voir l'annexe 1). Les coûts fixes devraient être inscrits dans la section A et les coûts variables dans la section B.

Les coûts liés à la cessation progressive de l'activité soient inclus dans le budget - Les coûts liés à la cessation progressive d'une intervention et ceux liés à sa clôture complète doivent être estimés et inscrits au budget. Si l'ONG n'est pas en mesure d'estimer ces coûts aux stades de la conception et de la planification, elle devra le faire avant que l'accord ne prenne fin.

La description du budget de l'ONG devrait comprendre:

- les activités proposées par l'ONG, accompagnées d'informations détaillées sur le personnel et la manière dont les coûts ont été estimés;
- le matériel de communications et informatique et son coût;
- les besoins prévus en voyage, le coût estimatif de ces voyages et son calcul;
- toute initiative de formation pour laquelle un financement est sollicité en indiquant les bénéficiaires, l'objet, la raison et le calendrier de la formation;
- toute autre activité complémentaire que l'ONG propose d'exécuter et leur relation par rapport à l'aide alimentaire du PAM;
- tous les coûts qui seront couverts par l'ONG lors de l'exécution des activités complémentaires si celles-ci sont liées aux interventions d'aide alimentaire du PAM.

Théoriquement, l'ONG et le bureau de pays du PAM devraient examiner et revoir le descriptif budgétaire afin de vérifier que tous les renseignements dont le PAM a besoin pour justifier son propre budget y figurent. Le descriptif budgétaire peut faire partie intégrante de la proposition de projet de l'ONG (voir, par exemple à l'annexe 2, le modèle de proposition de projet établi par le bureau de pays du PAM au Zimbabwe).

Révisions budgétaires

Le PAM envisagera des révisions budgétaires dans les cas suivants:
- L'arrivée des vivres est retardée.
- La filière est interrompue.
- Les distributions sont poursuivies au-delà de la période prévue initialement.
- Les distributions sont augmentées ou réduites.

Dans ces circonstances, l'ONG devrait soumettre un budget révisé qui rendra compte des modifications apportées, notamment de tous les coûts supplémentaires encourus, par suite du retard ou de la prolongation de l'intervention. L'ONG devrait utiliser les mêmes formulaires budgétaires (voir l'annexe 1 à la fin du présent chapitre). Ces coûts porteront probablement sur les frais de personnel et d'entretien ainsi que de loyer et les autres matériels et dépenses engagés et inévitables.

Toutefois, l'ONG devrait savoir que si le PAM fera tout son possible pour examiner et répondre à toutes les demandes justifiées, sa propre capacité à financer une opération est liée directement aux ressources dont il dispose pour cette intervention spéci-

fique. Les dépassements budgétaires peuvent exiger des négociations entre le PAM et les donateurs et il n'y a aucune garantie que le PAM recevra l'argent nécessaire pour couvrir les frais supplémentaires.

- Dans le cas spécifique de ruptures de la filière: le PAM ne remboursera pas plus de deux mois de coûts fixes.
- Si le PAM doit mettre fin à une opération plus tôt que prévu: le PAM ne remboursera à l'ONG aucun frais fixe s'il l'a avertie par écrit 30 jours au moins avant la nouvelle date de clôture. Si le PAM n'envoie pas cette notification dans les délais, il remboursera l'ONG à raison de deux mois de coûts fixes au plus.

Comment les dépenses de l'ONG sont-elles remboursées?

Avance de fonds destinée à couvrir les frais de démarrage/d'augmentation des capacités

Les ONG partenaires peuvent mettre en place des opérations sur un nouveau territoire ou avoir besoin de renforcer considérablement leurs capacités existantes pour faire face à une crise. Si tel est le cas, l'ONG encourra des dépenses avant de commencer à distribuer les vivres fournis par le PAM et pourra donc recevoir une avance destinée à couvrir les coûts estimatifs liés au démarrage de l'opération. Ces coûts comprendront probablement les dépenses liées:

- à la location des bureaux
- aux effectifs
- à l'entretien
- au mobilier et au matériel, y compris le matériel de communications.

Le montant de l'avance dépendra de la durée totale envisagée de l'intervention:

- pour une intervention de six mois ou plus: une avance correspondant à trois mois du coût total estimatif de l'intervention de l'ONG sera versée.
- Pour une intervention de moins de six mois: l'ONG recevra 30 pour cent du coût total estimatif de son intervention.

En outre:

- L'avance sera normalement limitée à 100 000 dollars E.-U., à moins qu'un chiffre plus élevé n'ait été convenu avec le bureau de pays.
- L'avance sera versée dès que le financement aura été confirmé; elle sera alors versée rapidement, dans un délai de 21 jours, tel que stipulé dans l'accord PAM-partenaire coopérant (les mêmes conditions que pour le paiement des factures s'appliquent).
- Le bureau de pays et l'ONG établiront un calendrier de remboursement de l'avance.

Documents à présenter au PAM pour le remboursement des coûts

Le PAM a besoin des documents suivants pour faire un versement à l'ONG:

- les lettres de voiture du PAM confirmant le transfert des produits du PAM à l'ONG;
- un résumé des lettres de voiture ci-dessus;
- un résumé de la livraison et de la distribution conformément à l'instruction de transport du PAM;
- une facture;
- l'approbation de la distribution par le bureau auxiliaire du PAM.

Certains bureaux de pays demandent également un rapport d'activité qualitatif qui doit être soumis avec les documents ci-dessus avant que les coûts ne soient remboursés.

Calendrier de remboursement des coûts

Le PAM remboursera normalement les coûts sur présentation des documents susmentionnés dans un délai de 21 jours, tel que stipulé dans l'accord PAM-partenaire coopérant. Pour accélérer le processus de collecte des bons de paiement et des reçus, le PAM acceptera une attestation certifiée des dépenses encourues, sur la base d'un modèle convenu, et à condition que tous les reçus et bons à l'appui originaux soient conservés pendant cinq ans et communiqués sur demande, notamment aux fins de la vérification des comptes.

Si le PAM met en doute une facture

Au cas où le PAM mettrait en doute une facture ou un relevé de compte, il le fera par écrit et ne paiera que 75 pour cent de la valeur de la facture dans un délai de 21 jours tant qu'il n'aura pas reçu d'éclaircissements. Les factures ultérieures seront réglées dès que les problèmes liés au compte précédent, partiellement payé, auront été réglés ou qu'un accord aura été conclu sur la manière de les régler.

Retards injustifiés dans le paiement et règlement des différends

Si l'ONG rencontre un retard exceptionnel dans le paiement et/ou souhaite soulever toute autre question liée à l'application des « accords relatifs à la participation aux coûts avec les partenaires coopérants », elle devrait tout d'abord prendre contact avec le Directeur de pays du PAM. Si celui-ci n'est pas en mesure de résoudre le ou les problèmes, l'ONG devrait déposer une plainte officielle auprès du Directeur régional du PAM. Si le Directeur régional ne parvient pas à résoudre le ou les problèmes, l'ONG devrait prendre contact avec le médiateur du PAM, dont il pourra obtenir le nom auprès de l'Unité des ONG à Rome. On trouvera une brève description des fonctions du médiateur à l'annexe 3.

Annexes:

Annexe 1: Tableaux des coûts

Annexe 2: Modèle de proposition de projet du PAM (exemple tiré du bureau du PAM au Zimbabwe)
Annexe 3: Mandat du médiateur

Lectures conseillées et références:

PAM. 2004. *Accords entre le PAM et ses partenaires coopérants concernant la participation aux coûts.* Rome.
PAM. 2004. *Payment Guidelines for Implementing Partners.* Bureau du PAM au Soudan, Darfour.

Annexe 1: Tableaux des coûts

Section A: Coûts Fonction de la durée des activités (coûts fixes): bureau principal et bureaux auxiliaires					Tableau 1
	Partenaire				
	Période (nombre de mois)		**Taux ($ E.-U./tonne)**		
	Volume projeté à distribuer		**Avance maximum (en dollars)**		-
			TOTAL	Contributions	
I. Bureau principal			Coûts opérationnels	du PAM	de l'ONG
I.1 Dépenses opérationnelles (pour plus amples détails, voir le tableau 2)					
I.1.1	Personnel de bureau		-		
I.1.2	Frais de voyage				
I.1.3	Formation (y compris renforcement des capacités et égalité entre les sexes)				
I.1.4	Sécurité				
I.1.5	Autres coûts (spécifier)				
		Total partiel	-	-	-
I.2 Administration du bureau					
I.2.1	Loyer des locaux				
I.2.2	Services d'utilité publique				
I.2.3	Coûts d'acquisition et d'exploitation du matériel de communications/informatique				
I.2.4	Fourniture de bureau				
I.2.5	Coûts d'exploitation des véhicules légers				
I.2.6	Autres coûts (spécifier)				
		Total partiel	-	-	-
II. Bureaux auxiliaires					
II.1 Dépenses de personnel (voir la décomposition détaillée)					
II.1.1	Personnel de bureau [illegible]		-		
II.1.2	Personnel des transports et des entrepôts (même principe que ci-dessus)		-		
II.1.3	Personnel de distribution (même principe que ci-dessus)		-		
II.1.4	Frais de voyage				
II.1.5	Formation (y compris renforcement des capacités et égalité entre les sexes)				
II.1.6	Sécurité				
II.1.7	Autres coûts (spécifier)				
		Total partiel	-	-	-
II.2 Administration des bureaux					
II.2.1	Loyer des locaux				
II.2.2	Services d'utilité publique				
II.2.3	Frais de communications				
II.2.4	Fourniture de bureau (y compris matériel de communications)				
II.2.5	Autres coûts (spécifier)				
		Total partiel	-	-	-
II.3 Services techniques ou spécialisés					
II.3.1	Examen préalable				
II.3.2	Évaluations/enquêtes				
II.3.3	Études et missions				
II.3.4	Suivi/évaluation d'impact				
		Total partiel	-	-	-
II.4 Administration des opérations					
II.4.1	Loyer des entrepôts				
II.4.2	Véhicules légers				
II.4.3	Coûts d'exploitation des véhicules				
II.4.4	Matériel de communications				
II.4.5	Matériel informatique et suivi des produits				
II.4.6	Achat et distribution des articles non alimentaires financés par le PAM [illegible]				
		Total partiel	-	-	-
		Total partiel, Coûts fixes	-	-	-

Section B: Coûts Fonction des activités (coûts variables)				Tableau 1 (suite)
III.1 Matériel et services d'entreposage				
III.1.1	Manutention			
III.1.2	Pallets			
III.1.3	Nettoyage			
III.1.4	Fumigation			
III.1.5	Autres (spécifier)			
	Total partiel	-	-	-
III.2 Service de gestion et de transformation des produits alimentaires[2]				
III.2.1	Transformation (par exemple meunerie), seulement si organisé/réalisé par le Partenaire)			
III.2.2	Réensachage			
III.2.3	Reconditionnement			
III.2.4	Fourniture de sacs, conteneurs, jerrycans vides, etc. spécifier la nature et la quantité			
III.2.5	Autres (spécifier)			
	Total partiel	-	-	-
III.3 Services de transport et de distribution				
III.3.1	Location de camions			
III.3.2	Coûts d'exploitation des camions			
III.3.3	Transport			
III.3.4	Distribution et suivi des distributions			
III.3.5	Suivi post-distribution			
III.3.6	Autres (spécifier)			
	Total partiel	-	-	-
	Total partiel, Coûts variables	-	-	-
	Total des coûts opérationnels pour FONG	-	-	-
	Commission de services de gestion (5%)		-	
	Total des coûts imputables au PAM		-	

[1] Du personnel supplémentaire devra être prévu dans la section des coûts variables, en particulier sous la rubrique budgétaire "Autres" correspondant à l'une des trois catégories de services (III.1, III.2 ou III.3). Les dépenses de personnel devront être imputées à la catégorie de services qui se rapproche le plus des attributions des intéressés.

[2] Les coûts doivent être calculés sur une base globale (c'est-à-dire y compris les coûts de manutention et autres éléments).

Coûts fixes: personnel du bureau principal et des bureaux auxiliaires — Tableau 2

Minimum ou suppl.[1]	Effectifs	Attributions	No de mois de travail	Coût/Mois	Montant	Total des effectifs MIN	Total des effectifs SUPPL.	Total général des effectifs
Personnel du bureau principal								
		Total des effectifs du bureau principal				0	0	-
Effectifs des bureaux auxiliaires								
		Total des effectifs des bureaux auxiliaires				0	0	-
Effectifs du personnel des transports								
		Total des effectifs du personnel des transports				0	0	-
Effectifs du personnel des entrepôts								
		Total des effectifs du personnel des entrepôts				0	0	-
Personnel de distribution								
		Total des effectifs du personnel de distribution				0	0	-
		TOTAL DES EFFECTIFS DU PROJET				-		

Pour le Programme alimentaire mondial de l'Organisation des Nations Unies

Nom
Titre
Date

Pour le Partenaire

Nom
Titre
Date

Annexe 2: Modèle de proposition de projet du PAM - Exemple pris du bureau du PAM au Zimbabwe

1. Informations générales

1.1. Nom de l'organisation:
2.1. Titre du projet/programme:
3.1. Secteur/Type de projet/Programme:
4.1. Localisation géographique du programme: (pays, province, district)
5.1. Durée de l'appui du PAM: (en mois)
6.1. Date de démarrage proposée: (jour/mois/année)
7.1. Date d'achèvement prévue: (jour/mois/année)
8.1. Total demandé au PAM: (en espèces et en nature/tonnes)
9.1. Statut juridique de l'organisation:
10.1. Parties prenantes: (autres partenaires locaux jouant un rôle dans l'exécution du projet)
11.1. Date de soumission du projet:

2. Résumé du projet

Dans cette section, décrire brièvement le projet. Inclure tous les éléments/activités et toutes les données qui permettent de comprendre l'opération. Indiquer clairement les personnes auxquelles cette opération s'adresse, les quantités en tonnes et les bénéficiaires, le type de produits et le lieu géographique de sa mise en œuvre.

3. Contexte général

3.1. Introduction:
Dans cette section, décrire en termes généraux la ou les zones d'opération, les aspects géographiques, démographiques, économiques, sociaux et culturels, la dimension hommes-femmes, ainsi que les autres antécédents pertinents qui justifieront le projet.

Faire un bref historique de la présence de l'organisation dans le pays, de la stratégie générale d'intervention et des activités en cours. Mentionner, selon qu'il convient, les autres programmes mis en œuvre dans la même zone d'opération.

3.2. Description du problème:
Justification de l'intervention du partenaire et donc de l'appui fourni. Décrire les principaux problèmes identifiés, leur ampleur, leur prévalence et l'impact socio-économique dans la zone d'opération et indiquer comment l'intervention proposée pourrait répondre aux problèmes identifiés. Veuillez expliquer clairement le rôle/la contribution de l'aide alimentaire aux objectifs du programme.

4. Description du projet

4.1. IMPACT (Objectif général/but):
Indiquer le ou les objectifs généraux que l'opération cherche à atteindre. La description de cet ou ces objectifs doit faire état des indicateurs, des moyens de vérification et des hypothèses.

4.2. EFFET(S) (Objectifs spécifiques/but):
Indiquer le ou les objectifs spécifiques du projet en termes d'avantages directs dérivés de la livraison des marchandises et/ou des services envisagés à la population visée. Inclure les indicateurs, moyens de vérification et hypothèses des objectifs spécifiques.

4.3. PRODUITS (Résultats):
Décrire les marchandises/services qui doivent être livrés aux bénéficiaires par cette opération, qui devraient permettre de s'attaquer à la ou aux causes du ou des problèmes principaux.
Indiquer les indicateurs de performance que vous utiliserez pour évaluer votre performance dans la livraison de ces marchandises/services.

4.4. Bénéficiaires:
4.4.1. Bénéficiaires
4.4.2. Critères de sélection
4.4.3. Critères de rejet (le cas échéant)

Indiquer la population qui bénéficiera de cette opération et la raison pour laquelle le programme la cible. Décrire les critères de sélection des bénéficiaires, ainsi que les critères de rejet (le cas échéant). Ajouter toutes les informations pertinentes concernant le groupe cible (âge, lieu, sexe, …). Prière d'indiquer la manière dont les critères de sélection tiennent compte de l'égalité entre les sexes lors de l'accès aux services.

4.5. Composantes principales et activités:
4.5.1. Activités
4.5.2. Assortiment alimentaire

Décrire les principales composantes du programme et toutes les activités à mener en vue de livrer les marchandises/services identifiés. Les composantes et les activités doivent être liées aux résultats escomptés.
Détailler les rations proposées par groupe cible et les besoins alimentaires, y compris la valeur nutritionnelle et la justification de l'assortiment alimentaire prescrit.

4.6. Procédure d'exécution:
Comment l'opération sera-t-elle mise en oeuvre? Veuillez décrire les modalités de ciblage et de distribution, les arrangements logistiques, les étapes, modalités et liens relatifs au suivi, à l'évaluation et à l'établissement des rapports.

4.7. Échéancier/Calendrier:
Veuillez fournir un échéancier pour l'exécution du projet, détaillant toutes les activités et composantes.

4.8. Suivi et évaluation:
Décrire les procédures de suivi et d'évaluation que le partenaire suivra pendant toute la durée du programme et à sa clôture. Indiquer la fréquence des exercices de suivi que l'organisation organisera, donner des exemples de suivi et indiquer les cibles, les outils de suivi à utiliser, etc. Méthodes d'évaluation.
Méthodes d'établissement des rapports (fréquence des rapports, contenu et dates de soumission).

4.9. Risques et hypothèses:
4.9.1. Facteurs extérieurs: Identifier les facteurs extérieurs à votre intervention qui a) doivent être en place si l'opération doit atteindre les objectifs identifiés à tous les niveaux et/ou b) pourraient vous empêcher de réaliser ces objectifs.

4.9.2. Sécurité: votre opération sur le terrain obéit-elle à des règles et procédures écrites de sécurité? Comment la situation de la sécurité dans la région où l'opération est menée pourrait-elle affecter la réalisation des objectifs du programme.

4.9.3. Démarginalisation: Avez-vous tenu compte de l'impact de votre opération sur les droits de l'homme, la prévention du VIH/Sida, l'égalité entre les sexes et l'environnement? Si des mesures ou activités spécifiques sont prévues pour intégrer ces questions, veuillez donner plus de détails.

5. Stratégie fondée sur l'égalité entre les sexes
Décrire la stratégie de votre organisation et du projet en cours dans le domaine de l'égalité entre les sexes. Indiquer comment le projet contribuera à l'autonomisation des femmes (si possible, indiquer les activités menées dans le cadre des Engagements renforcés du PAM en faveur des femmes).

6. Coordination avec les parties prenantes
Expliquer les mesures prises pour fonctionner (autorisations, compatibilité avec la législation nationale et les normes locales) et votre participation au cadre national et local de coordination, selon qu'il convient.

7. Stratégie de retrait
Veuillez indiquer la stratégie de retrait du présent projet, au cas où l'on en aurait besoin pendant la durée du projet, ainsi qu'à la fin naturelle de la vie du projet.

8. Budget et ressources requis
Donner une description des coûts du programme, en détaillant ceux pour lesquels un appui du PAM est demandé.

8.1. Budget total de l'opération: conformément au modèle budgétaire ci-joint
8.2. Contribution demandée au PAM:
8.3. Ressources humaines: (imputées au budget de l'organisation et demandées au PAM)
8.4. Ressources matérielles: (imputées au budget de l'organisation et demandées au PAM)
8.5. Ressources logistiques: (imputées aux budget de l'organisation et demandées au PAM)

9. Informations sur l'organisation
9.1. Nom officiel, adresse et No de téléphone/télécopie de l'organisation
9.2. Nom, No de téléphone et courriel de la personne du programme à contacter
9.3. Buts stratégiques/mission de l'organisation:
9.4. Domaines d'activités de l'organisation:

Veuillez donner un bref historique des domaines et types d'opérations menées, des domaines de spécialisation et des collaborations avec d'autres organisations, des sources de financement antérieures et actuelles, et toutes autres informations qui intéressent le projet présenté.

10. Cadre logique:

	Indicateurs de performance	Moyens de vérification	Risques et hypothèses
IMPACT			
EFFET(S)			
PRODUITS			

ACTIVITÉS	*INTRANTS*	*COÛTS*

Annexe 3: Mandat du médiateur

Mandat du médiateur

- Le médiateur examinera toutes les questions que le personnel du PAM ou une ONG lui a renvoyées eu égard à des différends liés à la mise en application des "accords relatifs à la participation aux coûts avec les partenaires coopérants".
- Le médiateur n'examinera ces questions qu'après qu'elles auront été passées en revue par le Directeur de pays et le Directeur régional concernés du PAM et que tous les efforts auront été faits pour régler le différend à ce niveau.
- Le médiateur servira de catalyseur et facilitera le règlement satisfaisant de la question en la portant à l'attention des hauts fonctionnaires du Département des opérations et d'autres hauts responsables du PAM si nécessaire.
- Le médiateur fournira un résumé annuel des cas soumis et de leur suivi au personnel du PAM et aux partenaires coopérants. Le résumé sera publié dans le bulletin de l'ONG.

L'accord écrit

Quels sont les types d'accords signés entre le PAM et les ONG?

Accord PAM-partenaire coopérant

Il s'agit d'un accord de terrain établi pour chacun des projets auxquels le PAM et l'ONG collaborent, impliquant la distribution de denrées alimentaires à des bénéficiaires et pour lequel l'ONG sollicite un financement du PAM. L'accord est établi et signé par l'ONG et les bureaux de pays du PAM.

L'accord énonce:

- les objectifs du partenariat;
- les rôles et les obligations spécifiques de chaque organisation;
- les quantités de vivres, les rations alimentaires et les modalités de distribution;
- les obligations en matière d'établissement de rapports et de gestion financière;
- les procédures de paiement.

En règle générale, si la distribution est effectuée par une ONG, le PAM sera responsable de ce qui suit:

- dédouanement et transport des vivres à destination d'un entrepôt (ou de plusieurs entrepôts) dans le pays bénéficiaire;
- entretien, fumigation et gestion générale de l'entrepôt;
- acheminement des vivres de l'entrepôt vers des points de livraison approuvés (par le PAM et l'ONG) (appelés "points de transfert");
- information de l'ONG aussi longtemps à l'avance que possible de toute rupture connue ou prévue de la filière des approvisionnements alimentaires.



Aux points de transfert (qui pourraient être le site de distribution effectif ou une installation d'entreposage distincte), l'ONG sera responsable des opérations suivantes:

- réception, entreposage et manutention des vivres;
- distribution aux bénéficiaires;
- suivi et établissement de rapports sur la distribution.

On trouvera un modèle d'accord PAM-partenaire coopérant à l'annexe 1. Suite à la consultation annuelle ONG-PAM menée en 2004, un certain nombre de suggestions ont été formulées pour rendre l'accord plus clair. Son utilisation sur le terrain est en cours d'évaluation.

Mémorandum d'accord sur les modalités de la collaboration-entente globale

Alors que l'accord PAM-partenaire coopérant est un accord spécifique au projet conclu entre l'ONG et les bureaux de pays du PAM, le mémorandum d'accord est un accord plus général signé entre l'ONG et le Siège du PAM. Conçu à la fin des années 90, le mémorandum d'accord est destiné à servir de catalyseur aux deux organisations, au siège et au niveau des pays, dans le but:

- d'établir un contact officiel et régulier;
- d'échanger des informations, selon qu'il convient;
- de collaborer aux opérations sur le terrain, pour lesquelles le PAM et le partenaire coopérant devront peut-être conclure un accord (selon la nature du partenariat, voir le tableau 1 au chapitre 1 de la présente section).

Ce mémorandum offre un cadre général de partenariat entre le PAM et l'ONG et énonce de manière générale:

- les domaines stratégiques auxquels les deux organisations peuvent collaborer;
- les domaines de responsabilité de chaque organisation reflétant leurs avantages comparatifs;
- les ressources que chaque organisation doit contribuer en termes généraux.

ENCADRÉ 5

ONG avec lesquelles le PAM a signé des mémorandums d'entente généraux

En 2004, le PAM avait signé des mémorandums d'entente généraux avec les ONG internationales suivantes:

- Action contre la faim Network (ACF)
- Agence adventiste de secours et de développement (ADRA)
- CARE/États-Unis
- CARE/Canada
- CARE/Australie
- CARITAS Internationalis
- Services de secours catholique (CRS)
- CONCERN
- *Food for the Hungry International (FHI)*
- *German Agro Action (GAA)*
- Fédération luthérienne mondiale (FLM)
- *Movimondo-Molisv*
- *Save the Children* (États-Unis)
- *World Vision International (WVI)*

Mémorandum d'entente sur les accords de réserve (accord de réserve)

Afin d'améliorer sa capacité à faire face à des situations d'urgence, le PAM a signé des accords de réserve avec diverses ONG internationales ainsi que des organisations gouvernementales et commerciales.

Dans ce type d'accord, le partenaire fournit au PAM du personnel et/ou du matériel d'appui déployés à bref délai —en principe dans les 72 heures. Les missions durent normalement entre trois et six mois.

S'agissant du personnel déployé, les individus sont sélectionnés à partir de registres tenus à jour par le partenaire de réserve et sont détachés auprès du PAM. En règle générale, ils reçoivent une formation et des informations sur le PAM avant d'être déployés.

Compétences du personnel déployé

Les catégories les plus fréquemment utilisées sont les suivantes:

- télécommunications;
- logistique: agents chargés de l'organisation des mouvements et des transports, gestionnaires du parc de véhicules, gestionnaires d'entrepôt, responsables des opérations aériennes, capitaines de port, chefs de convoi, chefs d'atelier, mécaniciens;
- ingénieurs civils.

D'autres catégories de personnel peuvent aussi être demandées.

Exemples de modules de service (personnel et/ou matériel d'appui) disponibles

- appui au camp de base (établissement et gestion des bureaux, des logements et du transport du personnel, des installations de restauration et de soins de santé, etc. pour un nouveau bureau de terrain situé dans un endroit qui ne dispose pas d'installations normales);
- transport de surface;
- transport aérien.

Les accords de réserve sont conclus entre le siège du PAM et le siège du partenaire et sont gérés par l'ALITE. L'accord énonce le rôle et les obligations spécifiques de chaque organisation, le type d'assistance qui peut être fournie et les conditions générales de chacun des déploiements.

ENCADRÉ 6

ONG partenaires de réserve en 2005

- Conseil danois pour les réfugiés
- Conseil norvégien pour les réfugiés
- Fondation suisse de déminage
- *RedR Australia*

Accords tripartites —Accord entre le PAM, le HCR et l'ONG

Dans les situations mettant en cause des réfugiés, le PAM collabore étroitement avec le HCR.

- Si le nombre de réfugiés ne dépasse pas 5 000 personnes, le HCR fournira des vivres ainsi que des articles non alimentaires.
- Si le nombre des réfugiés dépasse 5 000 personnes, le PAM fournira des vivres et le HCR des articles non alimentaires.

Dans les deux cas, un partenaire coopérant (généralement une ONG) sera sollicité pour distribuer les vivres aux bénéficiaires. Si le PAM est impliqué (c'est-à-dire, si le nombre de réfugiés dépasse 5 000 personnes), le PAM et le HCR approuveront conjointement l'ONG qui distribuera les vivres et un accord tripartite sera conclu entre l'ONG retenue, le PAM et le HCR.

L'accord tripartite énonce les modalités de distribution, les responsabilités du partenaire coopérant et ses obligations en matière d'établissement de rapports et les autres conditions générales, tout en soulignant toujours que le partenaire devra faire rapport à la fois au HCR et au PAM.

Annexes:

Annexe 1: Modèle d'accord entre le PAM et le partenaire coopérant
Annexe 2: Éléments clés d'un mémorandum d'accord général

Lectures conseillées et références:

Pour un exemple de mémorandum d'accord, voir:
Le *Programme Guidance Manual* du PAM, disponible sur CD ROM.
On peut se procurer une copie du manuel à l'adresse suivante:
PGM.HelpDesk@wfp.org.

Pour de plus amples informations sur les accords de réserve du PAM, voir:
PAM. 2003. *Guidelines for Managing Stand-by Partners.* Rome. (ou prendre contact avec le siège du PAM, à Rome, à l'adresse suivante ALITE@wfp.org)

Annexe 1: Modèle d'accord entre le PAM et le partenaire coopérant



ACCORD ENTRE LE

PROGRAMME ALIMENTAIRE MONDIAL (PAM)

ET

……………………… ***[Nom de l'ONG]*** **(Le Partenaire)**

RELATIF À LA MISE EN OEUVRE D'UN PROGRAMME D'ASSISTANCE DU PAM (OPÉRATION D'URGENCE/IPSR/PROJET DU PAM numéro xxxxx)

Objectifs de l'Accord

…… *[Nom de l'ONG]* ………. est une organisation non gouvernementale apolitique à but non lucratif reconnue par le Gouvernement de … *[pays]*. Cette organisation est convenue de coopérer avec le PAM pour fournir des services de … *[spécifier l'objectif ou les objectifs de l'opération, par exemple réception, manutention et distribution de vivres; surveillance des distributions; alimentation nutritionnelle; santé; assainissement; approvisionnement en eau; analyse et évaluation de l'impact des programmes; etc., et, le cas échéant et si cela est convenu d'un commun accord, entreposage et transport secondaire de produits et tous autres services spécifiquement demandés et convenus.]*.

Le présent Accord définit les modalités de la coopération entre les Parties en vue de la prestation des services décrits ci-dessus. Il définit: a) les modalités de distribution des vivres aux bénéficiaires et toutes les tâches connexes; b) les autres services à fournir, par exemple dans des domaines comme la nutrition, la santé, l'assainissement, etc.; c) les obligations des Parties en ce qui concerne les coûts, les communications et la fourniture de matériel ou de services; d) les rapports que devra soumettre le Partenaire; e) les obligations financières du PAM; et f) tous autres arrangements de même nature concernant l'application dudit Accord.

1. Champ d'application

1.1 Le présent Accord définit les obligations qui incombent au PAM et au Partenaire en ce qui concerne la fourniture des services prévus par *[référence au mémorandum d'accord avec le gouvernement, à l'opération d'urgence/à l'IPSR]*. Les Parties reconnaissent que, conformément aux engagements pris par le PAM en faveur des femmes ainsi qu'en ce qui concerne l'égalité entre les sexes, le Partenaire, dans tous les cas où cela sera raisonnablement possible, veillera à ce que les vivres soient distribués directement aux femmes et que ces dernières jouent un rôle de premier plan dans la gestion des distributions de vivres. Cet engagement des Parties en faveur des femmes et de l'égalité entre les sexes constituera une priorité pendant toute l'exécution du présent Accord. Les Parties reconnaissent en outre leurs rôles respectifs à l'égard du grand public.

2. Entrée en vigueur, durée et résiliation de l'Accord

2.1 Le présent Accord entrera en vigueur le .... et le restera jusqu'au .... Il ne pourra être amendé par les Parties que d'un commun accord, donné par écrit. L'une ou l'autre des Parties pourra le résilier trente (30) jours suivant la date de réception d'une notification écrite à cet effet.

3. *Définition des bénéficiaires et utilisation des produits fournis par le PAM*

La définition des bénéficiaires ainsi que de l'utilisation spécifique qui devra être faite des ressources destinées à la réalisation des activités appuyées par le PAM et par le Partenaire figurent dans la proposition de projet approuvée jointe en annexe au présent Accord. Le PAM y confirme que la proposition de projet approuvée (qu'il s'agisse d'une opération d'urgence ou d'une IPSR) est conforme à son Manuel de conception des programmes.

4. *Obligations du Partenaire*

Pendant l'exécution du présent Accord, le Partenaire devra:

4.1 soumettre à l'approbation du PAM un budget, établi selon la forme convenue, pour l'intégralité de la période couverte par le présent Accord (voir les annexes 2 et 3). Le budget figurant dans la proposition de projet jointe au présent Accord indiquera, avec toutes les justifications voulues, les coûts fixes (*fonction de la durée des activités*) et variables (*fonction du volume des activités*) et indiquera séparément: a) les coûts de démarrage et d'achèvement des activités (lorsqu'il y a lieu); et b) une commission standard de services de gestion (5%) à titre de contribution à la couverture des frais généraux du siège du Partenaire;

4.2 établir, conjointement avec le PAM, un plan de distribution pour la période de planification convenue contenant des estimations du nombre proposé de bénéficiaires et indiquant les moyens à utiliser pour les distributions;

4.3 assumer la responsabilité de la réception, de l'entreposage et de la *manutention, aux points de livraison convenus d'un commun accord ainsi que le transport secondaire jusqu'aux autres points de livraison et/ou de distribution requis par le PAM, de même que la distribution aux bénéficiaires, des produits fournis par ce dernier*;

4.4 adopter toutes les mesures raisonnablement nécessaires pour faire en sorte que les produits fournis par le PAM parviennent aux bénéficiaires visés sans retard injustifié et dans l'état dans lequel ils ont été reçus. Le Partenaire devra notamment faire le nécessaire pour récupérer les produits se trouvant dans des conteneurs endommagés et assurer la fumigation des produits et des entrepôts en cas de besoin (voir la section 7.2);

4.5 tenir une comptabilité appropriée de tous les produits reçus du PAM et distribués et, à moins que des instructions écrites spécifiques ne lui soient communiquées par le PAM, tenir pour les produits fournis par ce dernier conformément au présent Accord et pour les produits mis à la disposition du Partenaire de toutes autres sources des états et des comptes distincts. Le Partenaire conservera lesdits états et comptes, pour l'éventualité future d'une inspection et d'une vérification du PAM, pendant une période de cinq ans à compter de la fin du présent Accord. Les opérations financières et états financiers feront l'objet des procédures de vérification interne et externe des comptes énoncées dans le Règlement financier, Règles de gestion financières et les Directives du PAM;

2

4.6 fournir les services de personnel dûment qualifié et des moyens adéquats en vue de la mise en oeuvre et de la supervision des opérations et activités convenues dans le présent accord;

4.7 assumer la pleine responsabilité des actes et des omissions de son personnel. Les membres du personnel du Partenaire ne jouissent pas du statut de fonctionnaires ou d'employés du PAM, de l'Organisation des Nations Unies ou d'autres institutions. Le PAM n'encourra aucune responsabilité au titre de l'indemnisation qui pourrait être due en cas de maladie, d'incapacité ou de décès par suite des effets d'autres risques, imputables aux services ou non, devant être dus aux employés du Partenaire ni au titre de la perte ou des dommages causés aux biens du Partenaire ou aux biens ou aux effets personnels de ses employés ou d'une tierce partie;

4.8 lorsque le transport a été assuré par le PAM, remplir immédiatement, dès réception des produits, la section pertinente du connaissement établi par le PAM (ou un transporteur désigné par celui-ci) et signer ledit connaissement. Le Partenaire soumettra au PAM une liste, dûment tenue à jour, des personnes autorisées à signer les accusés de réception des produits, ainsi qu'un spécimen de leur signature et du sceau de l'organisation;

4.9 sous réserve des dispositions de la section 6.3, utiliser le connaissement du PAM et le formulaire d'instructions pour le transport terrestre (s'il y a lieu) ou le formulaire de livraison approuvé par l'ONG et/ou les documents connexes en vue de la réexpédition des produits de l'entrepôt jusqu'aux sites de distribution ou entrepôts secondaires convenus d'un commun accord;

4.10 coopérer, si possible, avec les organismes gouvernementaux compétents et le PAM, pour assurer une manutention, un entreposage, un transport et une distribution aussi efficaces que possible des produits fournis par le PAM et permettre au personnel de ce dernier d'avoir accès sans entrave aux installations où se trouvent lesdits produits;

4.11 faire rapport au PAM conformément aux dispositions de la section 6 ci-dessous;

4.12 respecter le caractère confidentiel des informations concernant des personnes, groupes de bénéficiaires ou activités visés par le présent Accord. Le contenu de tout dossier, y compris de bases de données informatisées, ne peut être divulgué à des personnes autres que les employés du Partenaire que si les intéressés ont été dûment autorisés par le PAM à avoir connaissance de telles informations. La présente disposition n'est pas applicable aux informations statistiques de caractère général concernant le nombre et l'emplacement des bénéficiaires ni aux photographies, vidéos et entrevues obtenues avec l'assentiment des bénéficiaires, que le Partenaire est libre d'utiliser comme il le juge bon à des fins de mobilisation de fonds, de plaidoyer ou d'éducation;

4.13 sous réserve de la préférence indiquée dans la section 1.1, distribuer les produits à tous les bénéficiaires et collaborer avec eux de façon totalement impartiale, sans considération de race, de religion, de nationalité, d'opinion politique ou de sexe, sans établir un lien quelconque, direct ou indirect, entre l'assistance et une quelconque affiliation religieuse ou politique. Dans ce contexte, les projets appuyés par le PAM ne doivent comporter aucune activité tendant à promouvoir une position religieuse ou politique partisane spécifique. Toutes les ONG qui sont associées au PAM pour la réalisation d'opérations d'urgence sont encouragées à respecter la Charte humanitaire et les Normes minimums SPHERE (étant entendu que ce respect dépend en partie de la quantité, de la qualité et du type de produits fournis par le PAM) et/ou le Code de conduite de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et des ONG pour les secours en cas de catastrophe;

3

4.14 respecter les principes fondamentaux élaborés par le Comité permanent interorganisations pour prévenir l'exploitation sexuelle et les autres abus de pouvoir dont pourraient être victimes les bénéficiaires et ne tolérer aucun abus de ce type de la part de son personnel;

4.15 faciliter la surveillance par le PAM de la distribution des produits, du stockage des produits et des bénéficiaires cibles;

4.16 encourager la formation de groupes/comités communautaires pouvant participer à l'identification des bénéficiaires, à leur enregistrement et à la distribution des vivres. Ces réunions périodiques entre les Parties ainsi qu'avec les groupes et comités communautaires locaux, selon que de besoin, seront organisées de manière à confirmer les bénéficiaires cibles et à informer toutes les parties prenantes de l'avancement des activités; et

4.17 conserver tous les emballages, sacs et conteneurs vides ou, si besoin est, les distribuer ou les vendre comme convenu d'un commun accord entre les Parties. Les Parties conviennent que ces emballages, sacs et conteneurs vides demeurent la propriété du PAM. S'ils sont vendus, le Partenaire tiendra une comptabilité du produit de la vente et les Parties détermineront comment ces recettes seront utilisées pour l'exécution du projet. Les dépenses éventuellement entraînées par l'entreposage ou la cession de ces articles pourront être incluses dans le budget du projet.

5. *Obligations du PAM*

Pendant l'exécution du présent Accord, le PAM devra:

5.1 verser au Partenaire les paiements visés à la section 8 ci-dessous, conformément au budget approuvé mentionné dans la section 4.1 ci-dessus et, sous réserve de la disponibilité de produits, mettre à la disposition du Partenaire, aux points de livraison convenus énumérés à l'annexe ..., les quantités de produits spécifiées dans le plan mensuel de distribution approuvé;

5.2 sous réserve de la disponibilité de produits, fournir les quantités supplémentaires de produits nécessaires pour faire face à des situations imprévues, comme l'augmentation du nombre de bénéficiaires;

5.3 assumer la responsabilité du dédouanement et du transport des produits fournis par le PAM jusqu'aux points de livraison convenus d'un commun accord pour faire en sorte que le Partenaire puisse couvrir les besoins spécifiés dans le plan mensuel de distribution;

5.4 informer le Partenaire de la réception des produits dans le pays, de l'allocation affectée à la distribution mensuelle et du transport des produits par le PAM à partir du port ou des entrepôts. Ces informations porteront notamment, sans que cette énumération soit limitative, sur le type et le volume des produits transportés, les moyens de transport à utiliser et la date prévue d'arrivée des produits au(x) point(s) de livraison convenu(s) d'un commun accord;

5.5 informer le Partenaire, aussi longtemps à l'avance que possible, de toute rupture connue ou prévue de la chaîne d'approvisionnement et faire le nécessaire pour aider le Partenaire à réduire au minimum l'impact d'une telle situation;

5.6 fournir des avis et des indications sur l'entreposage et la manutention des produits;

4

5.7 en cas de besoin, dispenser une formation aux membres du personnel du Partenaire au sujet des pratiques de distribution, des rapports (y compris le système de suivi des produits du PAM) et l'entreposage;

5.8 respecter le caractère confidentiel de toutes informations fournies par le Partenaire ou le concernant;

5.9 utiliser du personnel dûment qualifié et fournir les moyens nécessaires à l'exécution et à la supervision des opérations et des activités convenues dans le présent Accord;

5.10 assumer la pleine responsabilité des actes et des omissions de son personnel. Les membres du personnel du PAM ne jouissent pas du statut de fonctionnaires ou d'employés du Partenaire. Le Partenaire n'encourra aucune responsabilité au titre de l'indemnisation qui pourrait être due en cas de maladie, d'incapacité ou de décès par suite des effets d'autres risques, imputables aux services ou non, devant être dus aux employés du PAM ni au titre de la perte ou des dommages causés aux biens du PAM ou aux biens ou aux effets personnels de ses employés ou d'une tierce partie;

5.11 accorder au Partenaire l'accès au matériel de communications du PAM, selon ce qui pourra être convenu par les Parties. Les frais d'utilisation de ce matériel de communications seront à la charge du Partenaire;

5.12 fournir, pour tous les produits livrés au Partenaire, des pièces indiquant la valeur de ces produits au point de livraison, lorsque cela sera possible;

5.13 assurer la liaison requise avec les autorités locales au nom du Partenaire; et

5.14 respecter les principes fondamentaux élaborés par le Comité permanent interorganisations pour prévenir l'exploitation sexuelle et les autres abus de pouvoir dont pourraient être victimes les bénéficiaires et ne tolérer aucun abus de ce type de la part de son personnel.

6. *Rapports*

6.1 Le PAM communiquera au Partenaire le modèle à suivre pour rendre compte des activités exécutées en application du présent Accord.

6.2 Le Partenaire fournira des rapports **mensuels** sur les données quantitatives relatives au projet, y compris les stocks de produits alimentaires, les pertes et les quantités distribuées, par produit, ainsi que sur le nombre de bénéficiaires, par activité et par sexe, conformément au modèle de rapport joint à l'annexe 1.

6.3 En outre, le partenaire fournira des rapports intérimaires **trimestriels** comportant une partie explicative et des informations quantitatives. La partie explicative portera notamment sur les modalités de livraison et de distribution, les difficultés opérationnelles rencontrées et les mesures adoptées pour les surmonter, les mesures prises pour réduire les pertes, l'acceptabilité des aliments fournis, les apports complémentaires provenant d'autres sources, y compris du Partenaire, l'avantage que les groupes cibles ont tiré directement des résultats obtenus, l'évolution prévisible de la situation et les autres programmes proposés. Les informations concernant les bénéficiaires comprendront en outre, dans tous les cas où cela sera possible, des données ventilées par sexe, comme le pourcentage des ressources allouées aux hommes et aux femmes, la composition par sexe des comités locaux de gestion et de distribution des produits alimentaires,

5

avec une indication des postes occupés par des femmes, et la part des avantages tirés des diverses catégories d'activités.

6.4 S'il en est ainsi convenu d'un commun accord, le Partenaire pourra utiliser le système de suivi des produits du PAM (COMPAS) pour faciliter l'établissement de rapports et gérer efficacement la filière. Le partenaire pourra néanmoins utiliser son propre système de suivi des produits, y compris les documents connexes comme les connaissements, avec l'approbation du PAM.

6.5 Dans les 90 jours suivant la date d'expiration spécifiée à la section 2.1, le Partenaire fournira un rapport final regroupant les informations relatives à l'exécution de l'Accord dans son ensemble.

7. *Pertes et dommages*

7.1 Le Partenaire assume la responsabilité intégrale de l'entreposage, de la manutention et de la gestion des produits qui lui sont remis par le PAM ainsi que la responsabilité de toutes pertes et tous dommages aux produits après que ceux-ci se trouvent sous son contrôle matériel ou sous sa garde ou en sa possession. Après enquête sur les circonstances entourant la perte, le Partenaire pourra être tenu de rembourser au PAM la valeur des produits endommagés et/ou perdus à la suite d'actes ou d'omissions intentionnels ou de faute lourde de la part du Partenaire.

7.2 Le PAM s'efforce de faire en sorte que tous les produits livrés au Partenaire soient propres à la consommation humaine, et le Partenaire informera et consultera le PAM dans tous les cas où l'état des produits fournis par celui-ci serait douteux ou si l'acceptation des produits au point de livraison pourrait apparemment causer un risque de contamination des stocks existants. En pareil cas, le PAM et le Partenaire conviendront d'un commun accord des mesures opérationnelles à adopter pour remédier à la situation. Le PAM prendra à sa charge les coûts éventuels des opérations d'entreposage, de récupération, d'échantillonnage et/ou de fumigation qu'il aura approuvées.

8. *Paiements*

8.1 Le PAM versera mensuellement au Partenaire des paiements sur la base des factures soumises ou approuvées ou des relevés de compte présentés selon la forme convenue, conformément au budget convenu. Le PAM ne pourra effectuer aucun paiement sans présentation de pièces justificatives certifiées par le Partenaire et acceptées/signées par un représentant autorisé du PAM indiquant:

- le numéro du projet
- le type de produit
- le volume total en tonnes des produits distribués pendant le mois, par numéro d'ordre d'expédition lorsqu'un tel ordre d'expédition a été établi par le PAM
- le volume total des pertes de produits, en tonnes, par numéro d'ordre d'expédition, lorsqu'un tel ordre d'expédition a été établi par le PAM.

8.2 Le PAM effectuera des paiements mensuels au Partenaire en fonction des quantités distribuées, tel que documenté dans les états certifiés et calculés sur la base du taux forfaitaire convenu par les Parties et reflété dans le budget du projet.

8.3 Les paiements dus en vertu du présent Accord seront effectués par le PAM dans les 21 jours suivant la présentation à ce dernier d'un état certifié (ou d'une facture et des pièces appropriées

visées aux sections 6 et 8 du présent Accord). S'ils sont intégralement réglés, lesdits paiements du PAM constitueront la totalité des sommes dues au Partenaire au titre des services fournis en vertu du présent Accord. En cas de contestation écrite concernant le paiement demandé, le PAM fera l'avance de 75% du montant correspondant en attendant une explication satisfaisante concernant le montant contesté. Après réception et approbation d'une explication satisfaisante, le montant retenu est réglé dans un délai de 21 jours suivant l'approbation du montant contesté. Dans le cas contraire, le PAM peut suspendre le paiement jusqu'à ce que le Partenaire fournisse des éclaircissements au sujet des montants en suspens.

8.4 Le PAM verse les paiements dus directement à un compte situé dans le pays où les services stipulés dans le présent Accord sont fournis ou dans lequel le Partenaire a son siège officiel, dans la monnaie dans laquelle les dépenses ont été effectuées ou dans toute autre monnaie pouvant être convenue. En principe, le Partenaire peut avoir son siège dans le pays où sont menées les opérations et être reconnu par le gouvernement dudit pays.

8.5 Si le Partenaire est appelé à fournir des services supplémentaires à la demande du PAM, ce dernier les rémunère au taux convenu entre les Parties conformément au programme de travail convenu d'un commun accord avant la prestation des services en question.

8.6 Les coûts supplémentaires documentés pouvant découler de l'exécution du présent Accord et non prévus au budget seront examinés séparément par le PAM au cas par cas. Toutefois, le PAM ne pourra effectuer de paiement que si des fonds sont disponibles.

8.7 Le PAM, moyennant demande écrite à cet effet, versera au Partenaire à titre d'avance un montant correspondant à trois mois au maximum du budget total projeté, jusqu'à concurrence d'un montant maximum de 100 000 dollars, sauf dans le cas d'opérations d'une durée égale ou inférieure à six mois, auquel cas les avances ne pourront pas dépasser 30% du budget estimatif ou 100 000 dollars au maximum. Le PAM effectuera lesdites avances dans un délai de 21 jours suivant réception de la demande écrite à cet effet.

8.8 Après réception du rapport final et de la facture globale (voir la section 6.3 ci-dessus), le PAM vérifiera et réglera, dans un délai de 45 jours au maximum, les montants éventuellement encore dus au Partenaire.

8.9 Au cas où le PAM ne pourrait pas livrer l'intégralité des quantités de produits spécifiées dans le présent Accord, que cela soit dû à l'insuffisance des produits disponibles ou à la résiliation ou à la suspension du présent Accord pour des raisons non imputables au Partenaire, ce dernier aura droit au remboursement par le PAM des coûts effectifs et documentés résultant des engagements pris conformément au présent Accord avant réception de la notification écrite à cet effet du PAM. Les coûts ainsi remboursés porteront sur une période pouvant atteindre deux mois suivant réception de la notification de résiliation, comme prévu dans la section 2.1 ci-dessus, étant entendu que, dans des circonstances exceptionnelles, le bureau de pays du PAM pourra, si cela est nécessaire et justifié, convenir d'une période plus longue. Le Partenaire s'engage à ne négliger aucun effort pour réduire au minimum lesdits coûts et pour incorporer aux contrats éventuellement conclus avec des tierces parties des dispositions appropriées lui permettant de résilier ou de suspendre lesdits contrats dans le cas de résiliation ou de suspension du présent Accord.

9. *Force majeure*

S'il devient impossible à un moment quelconque pour les Parties de s'acquitter de leurs obligations découlant du présent Accord pour des raisons de force majeure, la partie intéressée

adresse sans tarder une notification écrite à l'autre pour l'informer de l'existence d'un tel cas de force majeure. La partie dont émane cette notification se trouve par le fait même dégagée desdites obligations aussi longtemps que persiste le cas de force majeure.

10. Arbitrage

Tout différend découlant du présent Accord qui ne pourrait être réglé au moyen de discussions à l'amiable entre les Parties sera soumis à l'arbitrage conformément au Règlement d'arbitrage de la CNUDCI. L'arbitrage aura lieu à Londres en langue anglaise et sera régi, quant au fond, par le droit anglais. Les Parties conviennent d'être liées par la sentence rendue à l'issue de l'arbitrage comme constituant le règlement définitif du différend.

11. Immunités

Aucune disposition du présent Accord ne sera interprétée comme une renonciation par le Programme alimentaire mondial de l'Organisation des Nations Unies, l'Organisation des Nations Unies elle-même ou l'un quelconque de ses organismes ou institutions aux privilèges et immunités dont ils peuvent jouir ou comme une acceptation de la compétence des tribunaux d'un pays quelconque au sujet des différends pouvant découler dudit Accord.

Pour Le Programme alimentaire mondial de l'Organisation des Nations Unies

Nom: ....

Titre : ....

Date : ....

Pour (Nom du Partenaire)

Nom: ....

Titre : ....

Date : ....

8

Annexe 2: Éléments clés d'un mémorandum d'accord général

Efforts conjoints

Le PAM et l'ONG:

- collaborent à l'évaluation des besoins alimentaires, dans le cadre d'évaluations conjointes si possible, ou par l'échange d'informations;
- travaillent ensemble pour faire participer la communauté, en particulier les femmes, à la planification, la gestion, la distribution et le suivi de l'aide alimentaire;
- se consultent régulièrement sur les possibilités de rationalisation/renforcement du transport et de la logistique.

Tous les changements proposés en ce qui concerne les rations qui doivent être distribuées à des groupes particuliers à tout moment seront examinés et approuvés par le PAM et l'ONG, en consultation avec le gouvernement et autres parties concernées.

Le PAM et l'ONG pourront participer aux programmes de formation d'urgence de chacun, sur la base d'une participation aux coûts.

Obligations du PAM

Le PAM est responsable des opérations suivantes:

- mobiliser et livrer les produits alimentaires à des points de transfert approuvés, notamment couvrir toutes les dépenses encourues à ces points;
- mobiliser les ressources et régler l'ONG à des taux approuvés au préalable pour l'acheminement des produits du point de transfert au site de distribution (si le point de transfert n'est pas situé sur le site de distribution);
- faire tout son possible pour mobiliser des ressources financières destinées à couvrir les coûts de l'ONG liés à la distribution et au suivi;
- tenir l'ONG informée du statut de la filière.

Le PAM est responsable de la bonne utilisation des produits devant les donateurs.

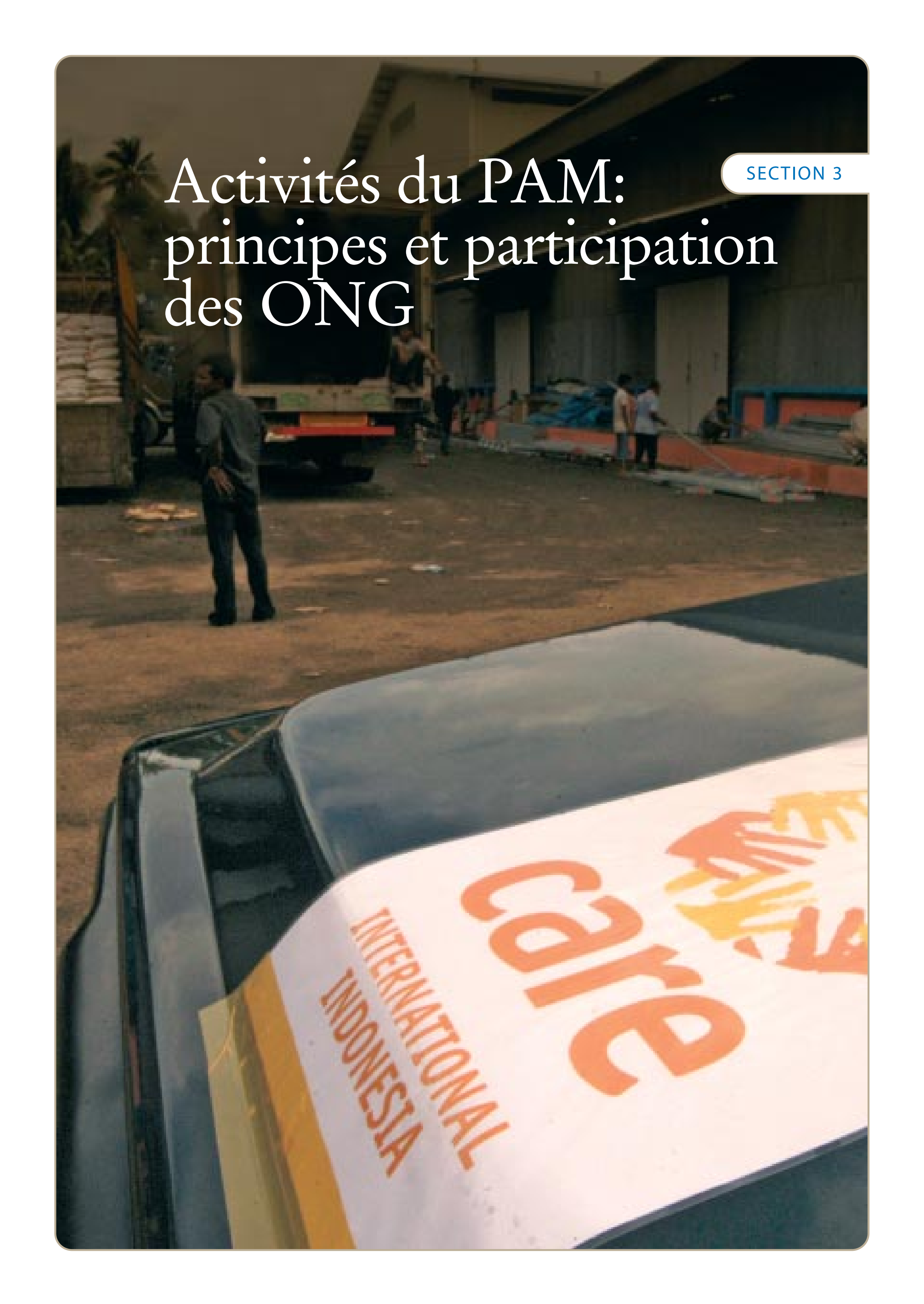
Obligations de l'ONG

L'ONG est essentiellement responsable de la distribution finale et du suivi de tous les produits alimentaires fournis par le PAM. Elle doit aussi en rendre compte. Ses responsabilités comprennent ce qui suit:

- distribuer les vivres équitablement sur la base des besoins évalués et des critères d'admissibilité établis, et conformément aux politiques, procédures et plans approuvés;
- établir un système informatique pour fournir des données socio-économiques et nutritionnelles au PAM - données ventilées par sexe chaque fois que possible;
- soumettre des rapports financiers et opérationnels réguliers au PAM selon une présentation normalisée approuvée, à une fréquence convenue localement;
- tenir la documentation à la disposition du PAM aux fins d'inspection, mais aussi de vérification des comptes.

SECTION 3

Activités du PAM: principes et participation des ONG



Activités du PAM: principes et participation des ONG

Préparation aux situations d'urgence

Tout en programmant des activités de secours, de redressement et de remise en état, le PAM dresse aussi des plans pour faire face à d'éventuelles situations d'urgence.

Activités du PAM relatives aux situations d'urgence



Le PAM mène les activités suivantes afin de se préparer aux éventuelles situations d'urgence:

- collecte, analyse et diffusion de données d'alerte rapide, notamment de renseignements sur la situation de la sécurité alimentaire d'une population donnée (voir le chapitre 2 de la présente section) et suivi de l'évolution sociale et économique d'un pays donné;
- planification des interventions d'urgence: le PAM analyse les données d'alerte rapide et élabore des "scénarios", c'est-à-dire qu'il dresse le tableau des crises susceptibles d'apparaître. Le PAM met ensuite au point des plans d'urgence pour faire face à ces "scénarios". Ainsi, le PAM et ses partenaires peuvent intervenir avec rapidité et efficacité en cas de situation d'urgence. Le plan d'urgence comporte d'ordinaire une stratégie de programme, un rapport sur les disponibilités de ressources alimentaires et autres, une évaluation des capacités logistiques, des suggestions concernant les mécanismes de gestion interne, une description des considérations budgétaires et une liste des mesures de suivi (par exemple, la formation du personnel). Le plan d'urgence sera passé en revue et actualisé à mesure de l'évolution de la situation;
- mise en place de capacités de réserve. Le PAM entrepose des vivres, du matériel de transport, de l'équipement TIC, ou passe des accords avec des fournisseurs pour qu'ils mettent tout ceci à disposition dans de brefs délais. Le PAM passe aussi des accords avec des organisations partenaires de réserve à même de fournir du personnel et des consultants en cas d'urgence;

- formation du personnel, des agents de contrepartie du secteur public et des partenaires coopérants.

Participation des ONG à la préparation aux situations d'urgence

Le PAM travaille étroitement avec les ONG partenaires à la préparation aux situations d'urgence, notamment pour ce qui est de l'analyse des données d'alerte rapide, l'élaboration de scénarios et la planification des interventions potentielles. Grâce à ces activités de planification des interventions d'urgence, le PAM, les ONG et d'autres organismes parviennent à une compréhension commune d'une crise probable, définissent au préalable le rôle et les responsabilités de chacun, identifient les carences en matière de capacité de réaction et décident ensemble avant la crise des mesures qui devront être prises et par qui, de manière à renforcer l'efficacité d'une intervention.

ENCADRÉ 7

Exemple de collaboration PAM-ONG pour la préparation aux situations d'urgence

Dans la région Afrique orientale et centrale, le PAM, d'autres institutions des Nations Unies et des ONG collaborent étroitement à la préparation des interventions d'urgence dans le cadre des ateliers de l'OCHA sur l'élaboration de scénarios. Lors de ces ateliers, des scénarios sont mis au point et chaque organisation élabore en réponse un plan d'urgence correspondant à son domaine de compétence. Grâce à ces ateliers et à la constitution, par la suite, de groupes de travail interinstitutions regroupant des domaines de compétence similaires, les rôles, les responsabilités et les capacités des différentes organisations concernées sont clairement définis, ce qui permet une meilleure coordination des activités en cas de situation d'urgence.

Lectures conseillées et références:

Comité permanent inter-agences (IASC). 2001. *Directives pour l'élaboration d'un plan de contingence inter-agences d'assistance humanitaire.* IASC, 15 novembre 2001.

PAM. 2001. *Directives pour l'élaboration de plans de préparation à l'urgence*. Rome.

Pour l'alerte rapide, se reporter au: Service d'alerte rapide humanitaire
http://www.hewsweb.org

Pour suivre les crises potentielles dans le monde, consulter la section d'alerte rapide mise à jour chaque mois par le PAM sur le site:
http://www.wfp.org/newsroom/in_depth/early_warning/index.asp

Évaluation de la sécurité alimentaire

L'évaluation de la sécurité alimentaire consiste à recueillir et à analyser des renseignements provenant de sources primaires (entretiens et questionnaires) et secondaires (information disponible) afin de répondre aux questions suivantes:

- La population est-elle en proie à l'insécurité alimentaire?
- Une intervention extérieure est-elle nécessaire?
- Dans l'affirmative, quel type d'intervention serait approprié? Comporte-t-elle une aide alimentaire?
- Dans l'affirmative, qui a besoin de cette aide et où?
- Sous quelle forme cette aide devrait-elle être fournie?
- Quelle quantité d'aide alimentaire est nécessaire?
- Pendant combien de temps?



Des évaluations de la sécurité alimentaire sont effectuées tant pour les opérations d'urgence que pour les activités en faveur du développement.
Souvent, une évaluation de la sécurité alimentaire est effectuée dans le cadre d'une évaluation des besoins plus vaste concernant le logement, l'approvisionnement en eau, les moyens de subsistance et autres nécessités.

Types d'évaluation de la sécurité alimentaire

Deux grandes catégories d'évaluation permettent au PAM de recueillir et d'analyser des données relatives à la sécurité alimentaire et à la vulnérabilité à l'insécurité alimentaire, à savoir:

1. analyses exhaustives de la sécurité alimentaire et de la vulnérabilité (études ACV); et
2. évaluations de la sécurité alimentaire en situation d'urgence (évaluations d'urgence).

Les études ACV fournissent des renseignements de base sur la sécurité alimentaire d'une population et s'attachent d'ordinaire aux besoins à long terme d'une population en matière de sécurité alimentaire. Les évaluations d'urgence sont effectuées à la suite d'une catastrophe pour évaluer son impact sur la sécurité alimentaire d'une population.

Bien que différents, ces types d'évaluation (voir le tableau 2 pour plus de détails) se complètent mutuellement. En cas de crise, une évaluation d'urgence sera effectuée, ce qui permettra de comparer la situation avec les résultats des précédentes études ACV et de voir son évolution. De même, les conclusions de l'évaluation d'urgence peuvent être utilisées pour actualiser les études ACV ou procéder à un exercice en ce sens.

L'unité de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité (ACV) et celle de l'évaluation des besoins d'urgence (ODAN) au sein du PAM se chargent de ces études par le biais d'un réseau comprenant une soixantaine de fonctionnaires internationaux et nationaux à travers le monde.

Tableau 2: Description des différents types d'évaluation de la sécurité alimentaire

1. Analyses exhaustives de la sécurité alimentaire et de la vulnérabilité (études ACV)
Les études ACV s'attachent à un éventail de problèmes qui contribuent à l'insécurité alimentaire et à la malnutrition et évaluent la vulnérabilité des populations à la faim dans l'immédiat et à long terme. Les études ACV font partie du suivi permanent par le PAM de la sécurité alimentaire dans un pays, en particulier de ses activités d'alerte rapide (voir le chapitre 1 de la présente section) et contribuent tant à anticiper une crise potentielle qu'à identifier toute modification de la situation d'une population sur le plan de la sécurité alimentaire.

2. Évaluations de la sécurité alimentaire en situation d'urgence (évaluations d'urgence)
Le PAM établit une distinction entre trois types/phases d'évaluations d'urgence:

- **Enquête initiale**

Une enquête initiale est menée à titre préliminaire à la suite d'une catastrophe soudaine ou d'un rapport signalant l'avènement d'une crise. Elle vise à déterminer s'il existe, ou s'il pourrait exister, un problème de sécurité alimentaire exigeant une intervention immédiate pour sauver des vies et/ou une évaluation de la situation. Elle repose pour l'essentiel sur des données secondaires, c'est-à-dire les rapports existants et les contacts avec des observateurs dans la région.

- **Évaluation rapide de la sécurité alimentaire en situation d'urgence**

Au titre de cette évaluation rapide, une équipe se rend brièvement sur un certain nombre de sites pour recueillir des données primaires (nouvelles) ainsi que pour recueillir des données par le biais d'interlocuteurs clés et d'entretiens collectifs, et parfois de questionnaires adressés à un nombre limité de ménages. Cette évaluation a pour objet de bien appréhender la situation afin de décider s'il faut intervenir, et dans l'affirmative le type, l'ampleur et le calendrier de l'intervention. Une évaluation rapide permet habituellement d'établir un rapport dans les six semaines au maximum (lorsque la région ou la population touchée est vaste ou hétérogène), quelquefois au bout d'une semaine seulement (lorsque la région est limitée et/ou la population est homogène).

- **Évaluation approfondie de la sécurité alimentaire en situation d'urgence**

Une évaluation d'urgence approfondie est menée à l'aide soit: 1) d'une combinaison de méthodes d'évaluation rapide et d'une enquête sur les ménages fondée sur un échantillonnage aléatoire soit 2) de méthodes d'évaluation rapide comprenant de multiples entretiens approfondis avec des groupes restreints de personnes représentant des sous-groupes distincts au sein de la population touchée. Dans les deux cas, le but est de dégager un profil économique des ménages dans chaque sous-groupe distinct au sein de la population et de comprendre parfaitement la situation de la sécurité alimentaire, les causes de l'insécurité alimentaire et de la malnutrition (le cas échéant), et les perspectives de redressement de chaque sous-groupe. Cette évaluation amène souvent à effectuer une étude ACV.

Pour de plus amples renseignements sur les différentes phases et sur les circonstances dans lesquelles chacune est engagée, voir le chapitre 1 et les chapitres 8 à 15 du Manuel du PAM sur l'évaluation de la sécurité alimentaire en situation d'urgence, 2005.

Voir l'annexe 1 pour une description des évaluations conjointes effectuées par le PAM et d'autres institutions des Nations Unies.

Principes de base et normes régissant les évaluations de la sécurité alimentaire

Le PAM n'attend pas des ONG qu'elles suivent une méthodologie précise pour effectuer l'évaluation. Selon les circonstances, le PAM aura recours à diverses méthodes, parmi lesquelles la surveillance nutritionnelle, les enquêtes réalisées à l'aide d'un questionnaire (sur les ménages ou les marchés), et les entretiens à l'aide de techniques participatives/qualitatives. Indépendamment de la méthodologie ou de la gamme de méthodes utilisée, toutes les évaluations de la sécurité alimentaire devraient être effectuées conformément aux principes[12] fondamentaux ci-après applicables à la collecte et à l'analyse de données.

1. Exploitez au mieux les renseignements disponibles; concentrez-vous sur le rassemblement de données primaires.

Il convient de s'appuyer sur les renseignements essentiels d'avant la crise qui sont déjà disponibles, sur d'autres bases de données et sur les sources secondaires, après avoir vérifié rapidement qu'elles sont toujours valables et pertinentes. La collecte des données primaires doit être axée sur ce qui est nécessaire pour exploiter les données secondaires et tirer des conclusions au sujet de la situation de la sécurité alimentaire et des moyens de subsistance. Il faut savoir à quoi vont servir les données avant de les rassembler.

2. Utilisez des sources et méthodes multiples; recoupez l'information.

Afin d'avoir une idée juste et précise de la situation rapidement et de manière économique, il convient de procéder comme suit:

- Utiliser des méthodes et des données tant qualitatives que quantitatives.
- Utiliser des données tant secondaires (rapports existants) que primaires (nouvelles données rassemblées spécifiquement aux fins de l'évaluation).
- Consulter les femmes, les hommes, les jeunes et les personnes âgées.
- Comparer (recouper) l'information provenant de différentes sources pour obtenir un tableau aussi complet et équilibré que possible, notamment pour comprendre les points de vues et intérêts différents.

12. Ces principes reflètent bon nombre des points soulevés dans le Manuel SPHÈRE (2004) et s'appliquent tant aux situations d'urgence qu'aux activités de développement. Ils sont traités de manière plus détaillée dans le Manuel du PAM sur l'évaluation de la sécurité alimentaire en situation d'urgence (2005), dans lequel figure également une description des principes concernant la planification et l'organisation de ce type d'évaluation et les mesures de suivi.

3. Veillez à la transparence (et fournissez des informations en retour).

Il convient de suivre des procédures normalisées convenues en vue de la collecte des données et de s'assurer que les chefs de communauté, les responsables locaux et autre organismes concernés comprennent le processus de rassemblement des données, les méthodes analytiques utilisées et par conséquent sur quoi reposent les conclusions. Il faut faire part de ces conclusions à ces groupes ainsi qu'aux autres partenaires impliqués dans l'évaluation. Autant que possible, les données brutes doivent être communiquées aux autres parties prenantes pour leur permettre de vérifier les conclusions, favoriser une analyse plus approfondie et instaurer un climat de confiance. (Il est toutefois nécessaire dans certains cas de ne pas dévoiler des renseignements confidentiels.)



Il convient de communiquer à tous les interlocuteurs les réactions concernant les conclusions et recommandations tirées des évaluations et de les tenir au courant des décisions prises suite à l'évaluation.

4. Recherchez le consensus mais respectez et consignez les divergences de vues.

Il convient de rechercher le consensus entre toutes les parties prenantes, y compris le gouvernement, les autorités locales, les autres organismes concernés et les ONG quant aux constatations, à l'interprétation des données et aux conclusions. S'il est impossible de parvenir à un consensus, les divergences de vues (en particulier celles exprimées par les parties prenantes locales) doivent être consignées en faisant preuve de respect, de manière acceptable par tous et dans un esprit constructif.

5. Faites preuve d'objectivité; examinez l'exactitude des données et soyez attentifs aux éventuels préjugés.

Être objectif —et faire preuve d'objectivité et de cohérence— est essentiel pour instaurer un climat de respect et de confiance et le maintenir. Il convient d'évaluer (de comparer) la situation par rapport à des normes acceptées. Les renseignements doivent être recueillis auprès d'un vaste éventail de personnes représentant tous les différents groupes de population, y compris les femmes et les catégories à faible revenu. Il faut envisager —estimer si possible— la marge d'erreur probable des données, et ce que cela signifie pour les conclusions tirées ou les calculs effectués. Si les données sont une approximation, il faut l'indiquer et spécifier une fourchette plutôt qu'un chiffre catégorique. Il ne faut pas oublier que les perceptions et les rapports peuvent être partiaux, y compris ceux des membres de l'équipe d'évaluation.

6. Établissez des distinctions et ventilez les données: méfiez-vous des généralisations.

Il convient d'examiner à part les situations de catégories (socio-économiques) de population et de zones géographiques distinctes où les effets du choc/de la crise sont plus ou moins graves. Il faut examiner les effets tant directs qu'indirects, en particulier sur les moyens de subsistance. La situation et les besoins peuvent varier considérablement d'un endroit à l'autre ainsi que d'un groupe à l'autre. Il faut rechercher les groupes et les individus qui ont des besoins spéciaux ou sont vulnérables et consigner les zones ou groupes spécifiques auxquels se rapportent les données. Lors d'une évaluation des besoins d'urgence, il faut établir autant que possible une distinction entre les effets du choc/de la crise et les conditions chroniques qui existaient avant la crise.

7. Comprenez les causes et la dynamique de la situation: élaborez des scénarios.

Il convient de rassembler des données (tant quantitatives que qualitatives) sur les changements, les tendances et les raisons de ces changements et tendances, ainsi que sur la situation actuelle et ses causes sous-jacentes. Il faut tenir compte des facteurs saisonniers et des autres événements susceptibles de peser sur l'évolution de la situation. Des scénarios doivent être élaborés pour les six à douze prochains mois au moins.



8. Respectez vos interlocuteurs; soyez attentifs à leur situation; ne compromettez pas leur sécurité.

Il convient de respecter le droit des personnes à ne pas répondre aux questions si tel est leur souhait. Il faut leur faire perdre le moins de temps possible et éviter de poser des questions inutiles, notamment à celles qui viennent de vivre un événement traumatique. Il faut être attentif au climat politique et à la sécurité et veiller à ne pas accroître les risques auxquels les gens sont exposés. Les données importantes tirées de documents trouvés sur le terrain doivent être recopiées; il faut laisser les originaux à ceux qui les détiennent.

9. Consignez vos sources.

Il convient de consigner les sources de toutes les données rassemblées.

Le rôle du PAM et des ONG dans les évaluations de la sécurité alimentaire

En règle générale, les responsabilités du PAM sont les suivantes:

- fournir au gouvernement des conseils et une assistance en vue d'évaluer la situation et les besoins d'aide alimentaire et de déterminer la meilleure marche à suivre;
- collaborer avec le coordonnateur résident/humanitaire des Nations Unies, l'OCHA et d'autres partenaires des Nations Unies (en particulier le HCR s'il y a des réfugiés et l'UNICEF pour la surveillance nutritionnelle);
- décider de l'intervention la plus appropriée (aide alimentaire et/ou autres formes d'aide) et au cas où il est nécessaire d'acheminer des vivres, déterminer si l'aide du PAM est requise;
- évaluer les types spécifiques de vivres et les quantités que le PAM devra mobiliser, ainsi que les modalités d'acheminement et de distribution si l'aide alimentaire du PAM est nécessaire.

Dans la plupart des cas, le PAM s'acquitte de ses responsabilités en partenariat avec les autorités gouvernementales, les organismes nationaux ou internationaux, les ONG et les institutions des Nations Unies.

Le rôle des ONG dans les évaluations de la sécurité alimentaire ne revêt pas de forme "normalisée". Le rôle et les responsabilités de chaque ONG varieront au gré des circonstances, en fonction de ses compétences et de son expérience en matière de sécurité alimentaire, ainsi que selon le type d'évaluation. Une ONG peut avoir un rôle de premier plan aux côtés du PAM lors de la conception et du déroulement de l'évaluation et participer activement à toutes les étapes de l'évaluation —de la conception et la planification aux entretiens et à l'analyse— ou encore n'avoir qu'un rôle mineur, se contentant de fournir du personnel chargé de mener les entretiens.

En gros, il existe quatre types de partenariat pour l'évaluation de la sécurité alimentaire:

1. partenariats régionaux;
2. partenariats nationaux à large assise;
3. partenariats dirigés par le PAM ou conjointement par le PAM et une autre organisation;
4. évaluations effectuées par une ONG pour le compte du PAM.

Partenariats régionaux

Des partenariats régionaux sont établis dans les cas suivants:

- les évaluations font suite à une crise qui touche plusieurs pays; et
- il existe des organisations régionales, telles que la SADC en Afrique australe ou le CILSS en Afrique de l'Ouest, qui peuvent coordonner l'évaluation. Dans ce cas, les ONG y participent habituellement grâce à leurs liens avec l'organisation régionale.

En l'absence d'organisation de ce type, le bureau régional du PAM peut jouer ce rôle.

ENCADRÉ 8

Exemple de partenariat régional: La SADC et l'évaluation de la vulnérabilité au Malawi

Face à la crise alimentaire régionale qui a touché l'Afrique australe en 2002, une évaluation approfondie a été effectuée au Malawi dans le cadre d'un exercice du Comité régional d'évaluation de la vulnérabilité dans six pays, qui était dirigé par la division de l'alimentation, de l'agriculture et des ressources naturelles de la SADC. L'exercice d'évaluation de la vulnérabilité au niveau national a fait appel aux autorités nationales et régionales, au PAM et à d'autres institutions des Nations Unies, ainsi qu'à six ONG internationales, à savoir Africare, Action contre la faim, *Concern Universal*, CADECOM, *Save the Children* (Royaume-Uni) et *World Vision*.

Partenariats nationaux à large assise

Des partenariats nationaux à large assise sont établis dans les cas suivants:

- l'évaluation est effectuée selon des méthodes, normes, rôles et responsabilités déjà convenus antérieurement; et
- elle comprend d'ordinaire un organe de coordination ou une équipe spéciale efficace qui réunit régulièrement les principaux partenaires oeuvrant à la sécurité alimentaire.

Les partenariats régionaux à large assise sont souvent menés sous l'égide globale du gouvernement, s'il dispose des capacités nécessaires, et impliquent en général les ONG, les autorités gouvernementales, les organisations internationales et les donateurs en tant que partenaires essentiels et égaux.

ENCADRÉ 9

Exemple d'évaluation conjointe à assise large: Kenya

Le Groupe directeur sur la sécurité alimentaire du Kenya (qui est convoqué par le Cabinet du Premier Ministre et comprend tout un éventail de ministères et d'organismes, le PAM, l'UNICEF, l'USAID-FEWSNET et quelques ONG clés) a établi des procédures en vue de la conduite d'évaluations rapides de la sécurité alimentaire suite à la dégradation des indicateurs d'alerte précoce. Selon ces procédures, qui sont énoncées dans un *Manuel sur l'évaluation de terrain*, des équipes composées de fonctionnaires au niveau national et du district ainsi que de représentants du PAM, de l'UNICEF, des ONG actives dans la zone et des organisations de donateurs entreprennent des évaluations en appliquant une méthodologie clairement définie et en utilisant un modèle de rapport/un instrument de collecte des données normalisés. (Pour plus de détails, voir le document sur les Missions d'évaluation rapide de la sécurité alimentaire au Kenya.)

Partenariats dirigés par le PAM ou conjointement par le PAM et une autre organisation

Ces partenariats sont établis dans le cas suivants:

- il n'existe pas d'organe de coordination constitué précédemment, on manque de temps pour le constituer. Le PAM peut diriger les activités seul ou conjointement avec une autre organisation —gouvernementale, internationale ou non gouvernementale— en ce qui concerne la planification et la conduite de l'évaluation.

ENCADRÉ 10

Exemple de partenariat dirigé conjointement: Haïti

Depuis septembre-novembre 2004, le PAM et l'ONG Action Contre la Faim (ACF) collaborent pour mener une évaluation de la sécurité alimentaire et de la vulnérabilité des Haïtiens, en s'intéressant en particulier à leurs habitudes de consommation. ACF dirige les activités de collecte et de saisie des données, tandis que le PAM a dirigé la phase préparatoire de l'évaluation et se charge de l'analyse des données (Pour plus de détails, voir le rapport sur la sécurité alimentaire et l'analyse de la vulnérabilité en Haïti sur le site http://vam.wfp.org.)

Évaluations dirigées par une ONG pour le compte du PAM

Si le PAM ne dispose pas des capacités suffisantes et/ou que les ONG jouissent de compétences et d'une présence solides dans une région donnée, le PAM peut faire appel aux services d'une ONG pour l'évaluation de la sécurité alimentaire. Dans ce cas, l'ONG sera responsable de toutes les étapes de l'évaluation, la contribution du PAM étant limitée.

ENCADRÉ 11

Participation des ONG aux évaluations: quelques chiffres

En 2004, de 30 à 40 pour cent des évaluations de la sécurité alimentaire en situation d'urgence ont été effectuées par des ONG pour le compte du PAM.

En 2004, sur le nombre total d'évaluations auxquelles des ONG ont contribué avec le PAM, environ:

- 75 pour cent des ONG ont participé à des évaluations initiales
- 25 pour cent des ONG ont participé à des évaluations rapides
- 5 pour cent des ONG ont participé à des évaluations approfondies.

En 2004, parmi les ONG qui ont participé à des évaluations, la majorité a contribué aux étapes de conception effective, de conduite des entretiens et d'analyse.

Source: PAM, ODAN 2005, processus d'établissement de rapports annuels sur les partenariats par le biais du système DACOTA.

Annexes:

Annexe 1: Évaluations menées conjointement par le PAM et d'autres institutions des Nations Unies

Lectures conseillées et références:

HCR/PAM. 2004. *Directives d'évaluation conjointe HCR/PAM (avec outils et documents de référence).*

PAM. 2005. *Manuel d'évaluation de la sécurité alimentaire en situation d'urgence.* Rome.

PAM. 2004. *Vulnerability Analysis: Concepts and Case Studies in Emergency, Recovery and Development Settings.*

PAM. 2004. *Strengthening Emergency Needs Assessments: EFSA Handbook & Draft Implementation Plan, Report on the WFP Technical Meeting. 8th July 2004.* Rome.

PAM. 2003. *Key Issues in Emergency Needs Assessment.* Volume 1: Report of the Technical Meeting and Volume 2: Background Technical papers. 28-30 October 2003, Rome.

PAM. 2000/03. *Manuel d'Alimentation et de Nutrition.* Rome.

Pour du matériel d'information sur l'ACV, consulter le site http://vam.wfp.org

Annexe 1: Évaluations menées conjointement par le PAM et d'autres institutions des Nations Unies

Outre les évaluations de la sécurité alimentaire décrites dans le corps du texte, le PAM et d'autres partenaires qui oeuvrent pour la sécurité alimentaire peuvent être appelés à participer à des évaluations multisectorielles, notamment:

- Évaluations interinstitutions appuyées par l'Équipe de pays des Nations Unies et l'UNDAC en cas de catastrophes naturelles de grande ampleur.
- Processus d'appels communs dirigé par l'OCHA: évaluations interinstitutions en cas de crises graves ou complexes.
- Évaluations conjointes HCR-PAM, en cas de situations de réfugiés (et parfois dans le contexte de déplacements des PDI, lorsque le HCR prête son concours à la demande du Secrétaire général de l'ONU).
- Missions conjointes FAO/PAM d'évaluation des récoltes et des disponibilités alimentaires en cas de mauvaises récoltes généralisées dues aux catastrophes naturelles (y compris les attaques de ravageurs) ou aux conflits.
- Évaluations post-conflits ONU-Banque mondiale, quelquefois appelées Missions d'évaluation conjointe: évaluation multilatérale des besoins après des conflits.
- Bilan commun de pays: analyse interinstitutions de la situation d'un pays en matière de développement. Le PAM (avec ou sans la FAO) fournit une évaluation de la sécurité alimentaire dans le pays en vue du bilan commun de pays.
- Document stratégique de lutte contre la pauvreté: sous la direction du gouvernement et de la Banque mondiale. Le document stratégique de lutte contre la pauvreté porte sur la phase de reconstruction d'un pays à la suite d'une catastrophe. Le PAM fournit des données sur la relation entre sécurité alimentaire et pauvreté au cours de cette phase et propose des stratégies pour y remédier.

Identification des options en matière d'intervention



Le principal aspect des activités du PAM se rapporte aux vivres; ceux-ci peuvent être utilisés de diverses manières (selon diverses options) pour venir en aide aux victimes de la pauvreté et de la faim. Si des vivres se révèlent nécessaires, les options retenues dépendent de la nature du problème et du type de bénéficiaires éventuels. Une fois la nature et l'ampleur du problème déterminées par l'évaluation des besoins, il faut décider de l'option la plus appropriée.

Types d'options en matière d'intervention

Les principales options auxquelles le PAM a recours sont recensées dans le tableau 3 (adapté du *Manuel d'évaluation de la sécurité alimentaire en situation d'urgence* du PAM [2005])[13].

13. Outre les options présentées ci-dessous, que le PAM appuiera directement, le *Manuel d'évaluation de la sécurité alimentaire en situation d'urgence* (2005) comporte une description de programmes que le PAM n'est pas toujours en mesure d'appuyer directement.

Tableau 3: Options du PAM pour l'intervention, en fonction du type de problème

1) Intervention en cas de problèmes de disponibilités vivrières et/ou d'accès à la nourriture et aux moyens de subsistance	
a) Transferts de produits alimentaires pour venir en aide aux ménages	
Distributions gratuites de vivres	Distribution de rations gratuites aux ménages nécessiteux. Les rations sont destinées à combler l'insuffisance de l'accès des ménages à la nourriture. Il peut s'agir de distributions "générales" à l'intention de tous les ménages d'une zone ou d'une catégorie de population donnée ou de distributions "ciblées" visant des ménages au sein de groupes spécifiques.
Vivres-contre-travail (VCT)	Ration alimentaire en guise de rémunération d'une tâche, comme la remise en état ou la mise en place de l'infrastructure nécessaire pour des activités de subsistance précises (canaux d'irrigation, viviers, routes rurales, pontées, par exemple) ou de services collectifs (centres de santé, par exemple). Il peut aussi s'agir d'incitations au travail à la suite d'une catastrophe nécessitant peu de supervision technique (activités générales de nettoyage après une inondation ou un cyclone, par exemple).
Vivres pour la formation	Vivres fournis en vue de permettre aux individus (et de les y encourager) appartenant à des ménages touchés par l'insécurité alimentaire d'acquérir des compétences en vue d'accroître leurs actifs productifs et leur production alimentaire ou leurs possibilités de dégager un revenu.
Échanges contre des produits agricoles	Vivres fournis à des ménages ruraux touchés en échange de leurs propres produits agricoles (y compris les produits de l'élevage) pour lesquels les débouchés locaux sont momentanément inexistants.
b) Transferts de produits alimentaires pour venir en aide à des individus (qui profitent aussi à leur ménage)	
Programmes de soins dans le voisinage et à domicile	Vivres fournis aux orphelins et aux enfants vulnérables dans le contexte d'une forte prévalence du VIH/Sida.
Alimentation scolaire	Repas équilibré sur le plan nutritionnel ou collation à l'intention des enfants/jeunes scolarisés.
Vivres à d'autres organismes d'aide sociale	Vivres fournis aux orphelinats, centres pour enfants non accompagnés, foyers pour personnes âgées ou handicapées, hôpitaux et centres de soins traitant les malades sur place.
2) Intervention en cas de malnutrition	
a) Remédier au niveau élevé de malnutrition globale aiguë	
Alimentation thérapeutique	Traitement médical et nutritionnel visant à sauver la vie des victimes de malnutrition grave. Ce traitement peut être administré sur place (dans des centres de soins ou des centres d'alimentation thérapeutique mis en place spécialement) ou —si les cas sont éparpillés sur le plan géographique— par le biais d'une ration à emporter, avec suivi au niveau communautaire assuré par des agents de santé qualifiés (soins thérapeutiques communautaires).
Alimentation complémentaire	Distribution de nourriture visant à compléter la teneur énergétique et en nutriments assurée par le régime alimentaire de base d'individus qui ont des besoins nutritionnels spécifiques ou souffrent de malnutrition. Il peut s'agir soit d'une ration à emporter soit d'un repas prêt à consommer ou d'une bouillie à manger sur place. Cette nourriture vient en plus de la ration générale que l'individu reçoit, le cas échéant.
b) Remédier aux carences en micronutriments ou les atténuer	
Enrichissement des aliments	Aliments enrichis en nutriments spécifiques (essentiellement vitamines et minéraux), fournis lorsque le régime général est très carencé.

Principes fondamentaux permettant d'identifier la bonne option en matière d'intervention

Le PAM a élaboré une matrice pour aider les administrateurs à décider de l'option appropriée compte tenu de la nature et du contexte du problème. Cette matrice (reproduite dans le tableau 3) décrit l'option spécifique qui pourrait être appropriée et les renseignements requis pour en décider.

Rôle des ONG dans l'identification des options en matière d'intervention

Les ONG participent souvent à l'identification des options, et ce de diverses manières:

Au titre de la poursuite des activités d'évaluation de la sécurité alimentaire:
Lorsqu'une ONG a participé à l'évaluation de la sécurité alimentaire (à assise large, dirigée par le PAM ou dirigée par une ONG), et si elle souhaite mettre au point une intervention pour répondre à la situation, elle peut être invitée à établir une proposition de projet en vue de son appui par le PAM.

Au titre de la poursuite d'activités de projet déjà menées par l'ONG:
Lorsqu'une ONG travaille déjà au sein d'une institution telle qu'une école ou un hôpital, ou si elle mène certains types de projets (vivres-contre-travail, par exemple) et estime que ces activités pourraient aussi appuyer les objectifs du PAM en devenant un mécanisme de distribution de l'aide alimentaire. Dans ces conditions, l'ONG peut présenter une proposition de projet au PAM, ou être sollicitée par celui-ci.

Lectures conseillées et références:

PAM. 2005. *Manuel d'évaluation de la sécurité alimentaire en situation d'urgence*. Chapitre 13. Rome.

PAM. 2000/03. *Manuel d'Alimentation et de Nutrition.* Rome.

Pour plus de détails sur chacune des options en matière d'intervention, voir le *"Programme Guidance Manual"* du PAM.

Ciblage



Le ciblage est le procédé par lequel des zones et des populations spécifiques sont identifiées comme nécessitant une aide. Le ciblage est nécessaire pour garantir que les ressources limitées sont utilisées au mieux et que l'aide parvient à ceux qui en ont besoin.

Le ciblage revêt deux formes:

- Ciblage géographique (identification de zones géographiques). Il s'agit d'identifier les zones géographiques dans lesquelles la population a besoin de vivres et de décider si toute la population dans cette zone est concernée. Si la réponse est négative, il convient d'affiner le ciblage en s'intéressant alors aux ménages ou aux individus. Le ciblage géographique est normalement effectué dans le cadre de l'évaluation des besoins alimentaires.

- Ciblage des ménages ou des individus (identification de bénéficiaires spécifiques). Cette activité est menée d'ordinaire de manière distincte. En effet, de nombreuses évaluations des besoins ne classent pas la population d'une zone géographique en fonction de ses besoins, ou lorsque c'est le cas, elles identifient des catégories de personnes qui ont besoin de nourriture (veuves ou journaliers sans terre, par exemple) mais elles n'identifient pas effectivement les personnes qui relèvent de ces catégories. Cette activité vise à déterminer si le ciblage des ménages ou des individus est justifié, et dans l'affirmative, à mettre en place des systèmes permettant d'identifier, parmi la population, ceux qui appartiennent aux catégories vulnérables.

Types de ciblage

La méthode de ciblage sera probablement déterminée en grande partie par la nature du problème et par l'option retenue pour remédier au problème. En gros, quatre options sont possibles, en fonction:

1. De la fréquentation d'une institution: Toute personne ayant droit de fréquenter une institution (école, hôpital ou classe prénatale) reçoit une aide.
2. De l'état nutritionnel: Une aide est fournie à ceux qui se situent en-deça d'un certain poids nutritionnel pour la taille/l'âge ou qui souffrent de carences nutritionnelles avérées.
3. Du statut socio-économique: Une aide est fournie à ceux qui relèvent de certains "groupes vulnérables". Ce statut peut être déterminé par les organisations communautaires, les autorités locales ou, dans certains cas, à l'aide de questionnaires.
4. De l'"auto-ciblage": Une aide est fournie uniquement à ceux qui l'acceptent: on utilise habituellement à cet effet des mécanismes qui rendent l'aide attrayante uniquement pour les plus démunis: distribution d'articles alimentaires précis, vivrescontre-travail ou interventions sur les marchés.

Principes fondamentaux applicables au ciblage

Le ciblage des ménages n'est de fait approprié que dans les cas suivants[14]:

- il existe des différences facilement repérables entre la population cible prévue et la population qui n'est pas visée;
- la population cible prévue représente une minorité de la population totale (à savoir, moins de 50 pour cent du total);
- les distributions ciblées sont faisables sur le plan pratique, d'un bon rapport coût-efficacité et acceptables sur les plans culturel, politique et social, et elles ne seront pas perturbées par des intérêts puissants;
- les organismes d'exécution sont présents depuis longtemps et connaissent bien les communautés; et
- la communauté comprend la stratégie de ciblage et y collabore.

Dans tous les cas, lorsque le ciblage est effectué[15]:

- les bénéficiaires de l'aide alimentaire devraient être sélectionnés en fonction de leurs besoins alimentaires et/ou de leur vulnérabilité à l'insécurité alimentaire;
- les objectifs du ciblage devraient être convenus entre les autorités de coordination, des représentants hommes et femmes de la population concernée et les organismes d'exécution;

14. Adapté de Sharp K. (2001): *An overview of targeting approaches for food assisted programming*, CARE USA.
15. Tiré du projet SPHÈRE (2004): *The Sphere Handbook: Humanitarian charter and minimum standards in disaster response.*

- les critères de ciblage devraient être documentés clairement, en termes de groupe(s) de population ou de situation géographique;
- le système de distribution devrait être surveillé pour veiller au respect des critères de ciblage.

En outre, il conviendrait de réduire au minimum les erreurs de ciblage comme suit:

- en recourant simultanément à plusieurs approches, par exemple le ciblage de quelques ménages en fonction de critères socio-économiques et le ciblage des enfants souffrant de malnutrition, en prévoyant un programme d'alimentation afin de garantir un filet de sécurité pour ceux qui sont exclus des distributions au sein des ménages.

Participation des ONG au ciblage

Les ONG nationales, et souvent internationales, travaillent généralement depuis longtemps au sein des communautés et ont des relations bien établies avec elles. C'est pourquoi elles ont souvent les connaissances approfondies requises pour aider à prendre des décisions quant à l'option de ciblage appropriée et pour garantir que le PAM fournit une aide alimentaire aux personnes voulues et au bon moment.

ENCADRÉ 12

Ciblage en vue de la fourniture de vivres aux victimes du VIH/Sida - rôle des ONG

Le PAM fournit une aide alimentaire aux personnes contaminées par le VIH ou à celles dont la vie ou les moyens de subsistance ont été affectés du fait d'une étroite association avec un membre de la famille ou de la communauté qui est atteint du VIH/Sida, qui est mort du Sida ou d'une maladie liée au Sida, et qui n'ont pas accès à une nourriture suffisante. La collaboration entre les ONG et le PAM a été inestimable à cet égard. La connaissance que de nombreuses ONG ont des communautés a permis au PAM d'identifier plus facilement et de cibler les personnes qui souffrent de l'impact du VIH/Sida. Les contacts étroits que de nombreuses ONG entretiennent avec les communautés leur ont aussi permis de mettre au point des stratégies visant à réduire l'ostracisme associé au VIH/Sida, ce qui a facilité encore le ciblage de l'aide alimentaire en faveur des personnes touchées.

Lectures conseillées et références:

PAM. 2005. *Manuel d'évaluation de la sécurité alimentaire en situation d'urgence.* Rome. Voir le chapitre 13 pour une liste de questions auxquelles il faut répondre pour déterminer si le ciblage est approprié ou faisable.

Pour un examen de certaines questions portant sur le ciblage de l'aide de longue durée au titre des opérations en faveur des réfugiés, voir:

HCR/PAM. 2000. *Food-Security Assessments, Self-Reliance, Targeting and Phasing Out in Ongoing Refugee Situations, Report of an Inter-Agency workshop.* Novembre 1999. Voir le chapitre 5. Certaines des questions abordées sont aussi pertinentes dans d'autres situations.

Pour des exemples précis de ciblage de l'aide alimentaire et certains des problèmes qui peuvent se poser, voir:

Taylor, A. & Seaman, J. 2004. Targeting Food Aid in Emergencies. *Emergency Nutrition Network (ENN) Special Supplement.*

Mathys, E. 2003. *Community Managed Targeting and Distribution of Food Aid: A Review of Experience of Save the Children (UK) in Southern Africa.* Save the Children Royaume-Uni.

Conception de projets

Le processus de conception du projet implique d'examiner les questions ci-après, puis de mettre au point un document qui indique:

- la justification du projet: pourquoi une aide alimentaire est-elle nécessaire et quel est l'impact prévu du recours à l'aide alimentaire (voir le chapitre 2 de la présente section);
- le nombre, la situation géographique et le type de bénéficiaires (voir le chapitre 2 de la présente section);
- le mécanisme d'intervention (voir le chapitre 3 de la présente section), avec des précisions sur son fonctionnement;
- les mécanismes de ciblage qui seront utilisés (voir le chapitre 4 de la présente section);
- l'emplacement des distributions;
- la ration que les bénéficiaires recevront;
- la quantité totale, en tonnes, et les types de produits alimentaires nécessaires;
- les intrants non alimentaires et leur provenance;
- le coût du projet et la contribution financière requise du PAM, le cas échéant;
- les installations d'entreposage disponibles et leur état;
- d'autres éléments.

Principes fondamentaux applicables à la conception du projet

Il n'existe pas de modalité globale normalisée devant être appliquée par les ONG lors de la conception de projets.

La plupart des bureaux de pays ont leurs propres modalités et donneront des conseils sur la manière de les appliquer. Dans tous les cas, toutefois, les ONG et les autres partenaires devraient garder présents à l'esprit les principes fondamentaux ci-après que le PAM est tenu de respecter.

1. La détermination de l'aide alimentaire requise ainsi que du nombre, du type et de la situation géographique des bénéficiaires prévus se fonde sur une évaluation crédible des besoins.

Voir le chapitre 2 de la présente section pour plus de renseignements sur les principes fondamentaux applicables à l'évaluation des besoins alimentaires.

2. L'aide alimentaire sert à atteindre l'une des cinq priorités stratégiques du PAM.

Les priorités stratégiques du PAM sont les suivantes:
1. sauver des vies dans des situations de crise;
2. protéger les moyens de subsistance dans les situations de crise et renforcer la résistance aux chocs;
3. contribuer à l'amélioration de la nutrition et de l'état de santé des enfants, des mères et autres personnes vulnérables;
4. faciliter l'accès à l'éducation et réduire les inégalités entre les sexes dans le domaine de l'accès à l'éducation et à la formation professionnelle;
5. aider les gouvernements à établir et à gérer des programmes d'aide alimentaire.

3. Le projet est conçu en fonction d'un cadre logique - méthode de gestion axée sur les résultats.

Au minimum, cela englobe ce qui suit:
- Il existe des liens clairs entre:
  - I. l'impact prévu de l'aide alimentaire (qui devrait permettre d'atteindre une ou plusieurs des priorités stratégiques); et
  - II. les produits escomptés du projet (les réalisations concrètes du projet);
  - III. les activités qui seront menées; et
  - IV. les ressources nécessaires pour mener ces activités.
- Toutes les hypothèses formulées quant à la relation entre les intrants et l'impact ont été prises en compte, et tous les risques qui pourraient empêcher les intrants d'avoir l'impact voulu ont été identifiés.
- Le projet est conçu de manière à indiquer clairement comment son succès sera mesuré: quels indicateurs seront utilisés pour mesurer les progrès accomplis en matière de produits et d'effets. Voir le chapitre 8 de la présente section sur le suivi et l'évaluation.

Voir l'annexe 1 pour plus de renseignements sur la conception de projets axée sur les résultats et sur le cadre logique.

4. Le projet est conçu de manière à respecter les engagements renforcésdu PAM en faveur des femmes.

Le projet devrait:
- répondre aux besoins nutritionnels spécifiques des femmes enceintes et des mères allaitantes et des adolescentes et susciter chez elles une prise de conscience accrue des questions de santé et de nutrition (engagement renforcé 1);
- élargir les activités qui permettent aux filles de fréquenter l'école (lorsque le projet se rapporte à l'éducation) (engagement renforcé 2);
- veiller à ce que les femmes tirent des avantages au moins égaux des avoirs créés au moyen d'activités vivres pour la formation et d'activités vivres-contre-travail (lorsque les interventions concernent des activités VPF ou VCT) (engagement renforcé 3);
- aider les femmes à contrôler les rations destinées aux ménages distribuées dans le cadre de secours alimentaires d'urgence (lorsque l'intervention retenue comporte la distribution de rations aux ménages) (engagement renforcé 4);
- veiller à ce que les femmes soient également représentées au sein des comités de distribution de vivres et des autres organismes locaux participant à l'exécution des programmes (engagement renforcé 5);
- veiller à ce qu'une perspective différenciée par sexe soit intégrée systématiquement aux activités de programmation (engagement renforcé 6);
- contribuer à créer un environnement qui reconnaisse le rôle important que les femmes jouent dans la sécurité alimentaire des ménages et qui encourage aussi bien les hommes que les femmes à réduire les inégalités entre les sexes (engagement renforcé 7);
- progresser sur la voie d'une égalité entre hommes et femmes dans les domaines du personnel, des possibilités et des responsabilités et veiller à ce que les politiques de gestion des ressources humaines tiennent compte des spécificités des hommes et des femmes et offrent aux fonctionnaires la possibilité de concilier leurs priorités personnelles et professionnelles (engagement renforcé 8).

5. La ration distribuée est adéquate et acceptable, compte tenu des facteurs socio-économiques et nutritionnels.

Voir l'annexe 2 pour plus de renseignements sur la manière de concevoir une ration.

6. La conception du projet implique des membres de la communauté bénéficiaire et toute autre partie prenante, dans la mesure du possible.

Il existe des mécanismes permettant de consulter et d'informer la communauté bénéficiaire tout au long de la durée du projet.

7. Les risques physiques auxquels pourraient être exposés les bénéficiaires et le personnel du PAM, des ONG et des autres parties prenantes sont dûment examinés.

Le projet est conçu de manière à réduire au minimum ces risques.

Participation des ONG à la conception du projet

Voir le chapitre 3 de la présente section sur la participation des ONG à l'identification des options d'intervention et l'annexe 2 du chapitre 2 de la section 2 pour un modèle de présentation d'une proposition de projet.

ENCADRÉ 13

Exemple de conception de projet conjointe PAM-ONG

Le PAM et *World Vision International* mènent, à titre pilote, un projet conjoint VIH/Sida et alimentation scolaire afin de mieux traiter le problème du VIH/Sida et notamment son impact sur les femmes et les enfants. Le PAM fournit des produits alimentaires à des écoles situées dans des zones exposées à l'insécurité alimentaire où la prévalence du VIH/Sida est forte. De son côté, *World Vision International* assure des activités de prévention du VIH/Sida, y compris l'éducation pour la prévention du VIH/Sida, la formation des enseignants aux questions liées au VIH/Sida et le théâtre communautaire pour la prise de conscience du VIH/Sida. Ce projet est exécuté à titre expérimental dans cinq pays, à savoir le Burundi, le Rwanda, la Mauritanie, la Sierra Leone et l'Ouganda. En Sierra Leone, ils viennent de lancer un projet conjoint "Amélioration de l'alimentation scolaire et de la formation professionnelle utile à la vie", qui vise à améliorer le nombre d'inscrits et l'assiduité dans 197 écoles primaires et à dispenser également un enseignement en vue de la prévention du VIH/Sida, dans le but de réduire le risque de contamination parmi les élèves, les enseignants, les parents et les communautés voisines.

Annexes:

Annexe 1: Cadre logique
Annexe 2: Facteurs à prendre en compte lors du choix des produits composant une ration

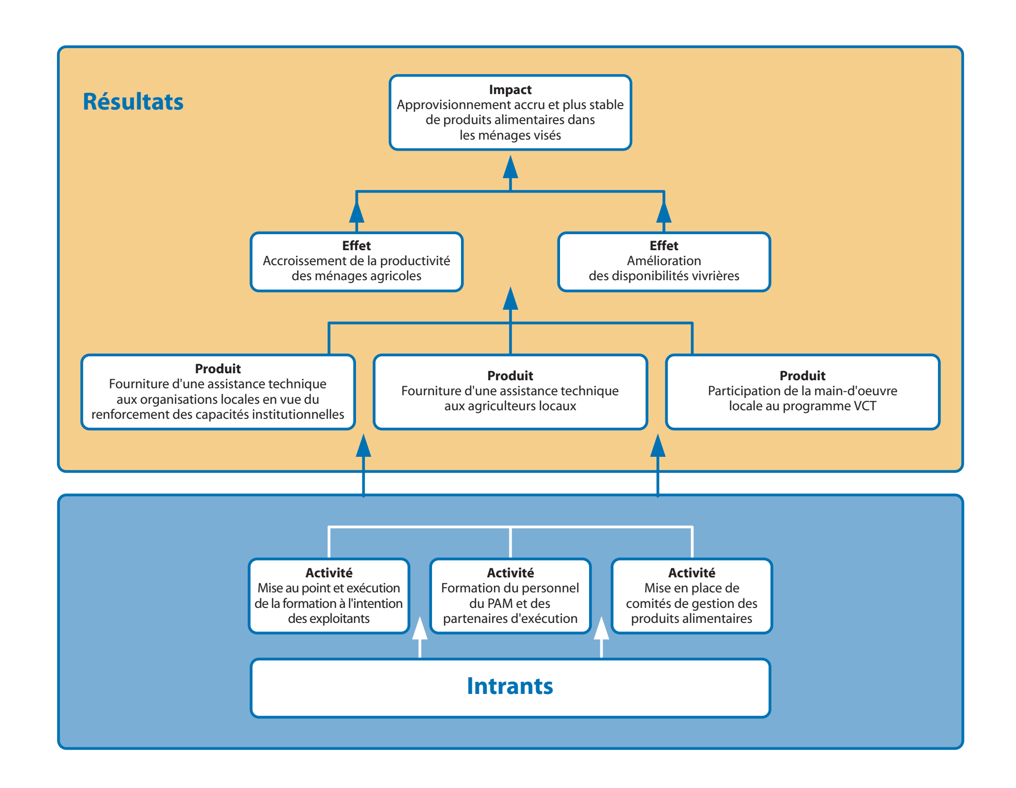
Lectures conseillées et références:

Pour plus de renseignements sur la gestion axée sur les résultats et le cadre logique:
PAM. 2003. *La gestion axée sur les résultats. Guide d'orientation.* Rome.
PAM. 2003. *Monitoring and Evaluation Guidelines.* Rome
Voir également la section consacrée au cadre logique dans le *Programme Guidance Manual* du PAM.

Pour plus de renseignements sur la conception d'une ration:
PAM/OMS/UNICEF/HCR. 2002. *Food and Nutrition Needs in Emergencies.*
PAM. 2002. *Emergency Field Operations Pocketbook.* Rome.
PAM. 2000/03. *Manuel d'Alimentation et de Nutrition.* Rome.

Pour plus de renseignements sur les engagements renforcés du PAM en faveur des femmes:
PAM. 2005. *Guidelines on the Implementation of the Enhanced Commitments to Women.* Rome.

Annexe 1: Cadre logique



Récapitulatif en neuf étapes sur la manière d'utiliser le cadre logique

On trouvera ci-après les neuf étapes fondamentales pour la mise au point d'un programme/la conception d'un projet à l'aide du cadre logique.
Le principe de base consiste à aller du général au spécifique. Cette méthode facilite le consensus. Il convient aussi de garder présent à l'esprit que la conception de projet est un processus itératif, c'est-à-dire que chaque décision implique de revoir et d'affiner les précédentes.
Le mieux est de commencer par la logique verticale, soit la première colonne à gauche de la matrice. Ensuite, il convient d'identifier plusieurs hypothèses clés (quatrième colonne), puis de s'efforcer de déterminer des indicateurs et des cibles (troisième colonne) concernant l'énoncé général des objectifs. Revenez en arrière et remplissez la matrice du projet.

1. Définissez le but.
2. Définissez la finalité.
3. Définissez la stratégie, en ce qui concerne les produits, qui permettra de parvenir à la finalité.
4. Identifiez les activités clés pour chaque produit.
5. Identifiez les hypothèses clés et les risques.
6. Vérifiez la logique verticale.
7. Définissez les indicateurs de performance, parfois appelés indicateurs vérifiables objectivement, pour chaque niveau et vérifiez la logique horizontale.
8. Ajoutez des mécanismes de vérification; approche de suivi et d'évaluation.
9. Passez en revue la conception à l'aide de la liste de contrôle de la qualité de la conception.

Utilisation concertée du Cadre logique pour:

- Fixer les objectifs du projet (1-3);
- Identifier les principaux groupes d'activités pour la planification de l'exécution (4);
- Définir les indicateurs de performance (5-8);
- Distinguer entre l'impact du projet et les résultats quantifiables du projet (2 par opposition à 3);
- Définir les hypothèses critiques et les risques dont dépend le succès du projet (13-16);
- Définir un système d'apprentissage pour le suivi et l'évaluation (9-12);
- Définir les ressources requises pour l'exécution (8).

Hiérarchie des résultats	Indicateurs de performance	Suivi et évaluation	Hypothèses et risque
But 1	5	9	But / super but 13
Finalité 2	6	10	Finalité / but 14
Extrants 3	7	11	Extrant / finalité 15
Activités 4	Intrants 8	12	Activité / extrant 16

Annexe 2: Facteurs à prendre en compte lors du choix des produits alimentaires composant une ration

Lors du choix des produits, il convient de tenir compte de ce qui suit:

- **Besoins nutritionnels et alimentaires:** L'assortiment de produits doit fournir les nutriments nécessaires pour garantir que les bénéficiaires ont suffisamment d'énergie, de protéines, de matières grasses et de micronutriments, compte tenu de ce qu'ils peuvent se procurer par d'autres sources.
- **Habitudes de consommation locales:** Les aliments devraient être connus des bénéficiaires, correspondre à leurs habitudes de consommation et respecter leurs interdits religieux, le cas échéant.
- **Besoins des enfants et des personnes âgées:** Les familles doivent être à même de préparer des aliments à haute teneur énergétique facilement assimilables par les enfants en bas âge. Des aliments faciles à mâcher et à digérer sont également nécessaires pour les personnes âgées.
- **Facilité de l'entreposage et de l'utilisation:** Les aliments devraient être raisonnablement faciles à entreposer, y compris au sein des ménages, et être préparés avec un minimum de combustible. Ils doivent être adaptés aux disponibilités en ce qui concerne les cuisines, l'eau et le mode de cuisson.
- **Rapport coût-efficacité, attrait et valeur locale:** Pour chaque produit alimentaire qui pourrait être fourni, il convient d'examiner ce qui suit:
  - coût par rapport à la valeur nutritionnelle pour les bénéficiaires;
  - valeur locale (revente): les bénéficiaires peuvent vendre de faibles quantités de certains produits pour obtenir d'autres articles essentiels (par exemple fruits et légumes) sur le marché local;
  - possibilité que certains produits ne reviennent pas à leur propriétaire légitime; les produits qui n'atteignent pas les groupes visés, ou leur sont volés, n'ont aucune utilité.
- **Autres facteurs à prendre en compte:**
  - s'il est préférable de fournir des céréales entières ou usinées ou si des aliments composés enrichis peuvent être produits localement plutôt que d'être importés;
  - s'il existe sur le marché local des produits qui feraient l'affaire ou s'ils peuvent être obtenus en échange de produits d'aide alimentaire (en particulier du blé en vrac), ainsi que la qualité et la durée de conservation des produits disponibles.

Entreposage et manutention des produits alimentaires

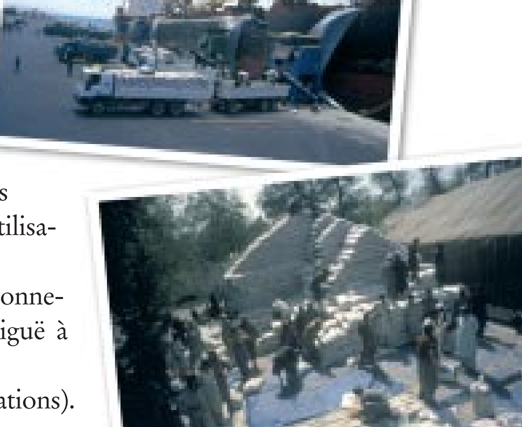
Dans de nombreux partenariats PAM/ONG, il incombe à l'ONG de veiller à ce que les produits alimentaires soient conservés dans des conditions sûres et optimales à partir du moment où le PAM remet les vivres à un point de livraison convenu et jusqu'à leur distribution par l'ONG. Cela demande des compétences spécifiques en matière d'entreposage et de transport ainsi que de manutention générale des produits alimentaires.

Principes applicables à l'entreposage, au transport et à la manutention

1. Les entrepôts devraient être sûrs et offrir des installations adéquates

Les aspects suivants doivent notamment être pris en compte lors du choix d'un entrepôt:

- les conditions de sécurité dans la localité;
- le caractère adéquat du bâtiment et du complexe;
- la disponibilité de matériel de manutention adéquat;
- la disponibilité de personnel d'entreposage compétent;
- si l'entrepôt peut être utilisé immédiatement; les retards possibles et les risques au cas où il n'est pas utilisable de suite;
- la disponibilité d'une aire de stationnement sûre pour les camions (contiguë à l'entrepôt ou à proximité);
- le coût (frais de location et/ou réparations).



Voir à l'annexe 1 les critères à appliquer pour choisir un entrepôt.

2. Les produits alimentaires devraient être entreposés dans des conditions à même d'éviter les pertes

Les entrepôts et autres installations de stockage devraient:

- être munis de barrières, de clôtures, de portes, d'un toit, de fenêtres, de gouttières et de tuyaux d'évacuation en bon état;
- être munis d'un dispositif de verrouillage sûr;
- être munis de planchers sains et propres;
- être dotés d'extincteurs d'incendie accessibles;
- ne présenter aucun signe d'infestation de rats ou de souris;
- être une zone non-fumeurs, aussi bien à l'intérieur qu'à proximité.

3. Des inspections régulières des produits alimentaires entreposés devraient être effectuées

Il convient de regarder aux alentours de chaque pile; utilisez une lampe de poche dans les coins sombres; soyez à l'affût de ce qui suit:

- conteneurs fendus/cassés;
- toiles ou cocons de coléoptères et de papillons entre les sacs ou dans les coutures;
- échauffement (soulevez un des sacs se trouvant au milieu de la couche supérieure);
- odeurs inhabituelles;
- durcissement des sacs contenant du lait écrémé en poudre;
- boîtes rouillées ou bombées (ouvrez quelques cartons choisis au hasard; refermezles soigneusement après inspection);
- fuites d'huile.

4. Les produits alimentaires devraient être empilés conformément aux directives du PAM

Pour l'empilage à l'intérieur de l'entrepôt:

- les différents produits, les différents emballages et les différents arrivages sont empilés séparément;
- veiller à laisser un espace d'au moins 1 mètre entre les piles et tous les murs et piliers;
- laisser un espace entre les piles et la charpente du toit;
- prévoir des allées d'au moins 2 mètres entre chaque pile aux fins de chargement/déchargement (dans un grand entrepôt où les camions sont autorisés à circuler, cet espace doit être de 5 à 6 mètres);
- toutes les piles sont disposées sur des palettes ou du bois de calage rond (la priorité étant accordée aux farines et aux aliments composés);
- les palettes/bois de calage sont lisses et réguliers: aucun clou ou écharde ne dépasse;
- les piles sont ordonnées, placées au bord du bois de calage et "liées" (pour chaque couche, les conteneurs sont placés à angle droit de la couche inférieure);
- les hauteurs limites sont respectées; les couches inférieures ne sont pas écrasées.

Pour l'empilage à l'extérieur (lorsque la capacité de l'entrepôt est insuffisante):

- seuls les céréales entières, les légumes secs et l'huile végétale en fût sont empilés à l'extérieur (jamais la farine, les aliments composés, le lait en poudre ou les conserves);
- le sol est ferme et plat (dans l'idéal, avec une légère pente pour l'écoulement des eaux) —il n'y a aucun risque d'inondation;
- toutes les piles sont placées sur du bois de calage ou sur une plate-forme de gravier surélevée entourée de canaux d'écoulement des eaux;
- une bâche en polyéthylène ou en PVC est placée entre le bois de calage et la première couche; elle est relevée et glissée entre la troisième et la quatrième couche;
- une bâche en toile (ou en plastique) recouvre la pile et est arrimée de chaque côté.

5. Des procédures normalisées devraient être utilisées pour consigner la réception des produits alimentaires

Une lettre de voiture PAM normalisée accompagne toutes les marchandises qui arrivent au point de transfert où les produits alimentaires sont déchargés, enregistrés, comptés et empilés.

Les modifications devant être apportées du fait du réemballage, des dommages, des pertes ou de la mise en place anticipée sont consignées sur la lettre de voiture. Voir le tableau 4 pour plus de détails et l'annexe 2 pour un modèle de lettre de voiture.

Tableau 4: Procédures à suivre lors de la réception de marchandises au point de transfert

Au moment de l'arrivage	Processus - mesures à prendre	Section de la lettre de la voiture
Lorsque le camion arrive à l'installation de stockage	• Vérifier les détails du chargement (voir la lettre de voiture originale - copie blanche). • Compter chaque unité (pointeur).	Section II
	• Inspecter 10 pour cent des sacs pour déterminer l'état des marchandises. En cas de dommages, rétablir le poids unitaire du sac ou rejeter la marchandise (lettre de voiture, copie bleue). • Consigner sur la lettre de voiture le nombre exact d'unités reçues en bon état, le nombre d'unités endommagées et le nombre d'unités manquantes.	Section IV
Lorsque le camion quitte l'installation de stockage	• Signer le reçu sur la lettre de voiture. • Renvoyer la lettre de voiture originale (copie rose du transporteur) pour attester de la livraison.	

6. Des procédures normalisées devraient être utilisées pour enregistrer les stocks de produits alimentaires

Il s'agit de veiller aux éléments suivants:

- les fiches d'inventaire placées sur chaque pile sont à jour;
- les registres d'inventaire centralisés sont bien tenus et à jour;
- des registres distincts sont conservés pour des produits similaires d'origine différente;
- les procédures permettant de radier les articles endommagés sont suivies scrupuleusement;
- les stocks concrets correspondent aux soldes des stocks, compte tenu des dommages et des pertes consignés.

On trouvera à l'annexe 3 un modèle de fiche d'inventaire.

Participation des ONG à l'entreposage et à la manutention des produits alimentaires

De même que la distribution effective des vivres aux bénéficiaires, les opérations d'entreposage et de manutention des produits alimentaires aux points de transfert sont couramment menées conjointement par le PAM et les ONG. En 2004, environ 45 pour cent des ONG (internationales et nationales) partenaires d'exécution du PAM géraient un entrepôt pour le compte du PAM.

À partir du moment où les produits alimentaires sont remis à l'ONG aux points de transfert convenus, l'ONG assume la responsabilité de tous les aspects liés à l'entreposage et à la manutention des produits jusqu'à leur distribution aux bénéficiaires.

Si nécessaire, le PAM assurera la formation de l'ONG aux différents aspects liés à l'entreposage de produits alimentaires et à la gestion des entrepôts.

Annexes:

Annexe 1: Critères à appliquer pour choisir un entrepôt
Annexe 2: Lettre de voiture
Annexe 3: Fiche d'inventaire
Annexe 4: Certification de perte/produits endomagés en magasin

Lectures conseillées et références:

PAM. 2003. *Food Storage Manual.* Rome.
PAM. 2001. *La Gestion d'Entrepôts.* Rome.
PAM. 2003. *Food Distribution Guidelines (provisional version).* Rome.

Annexe 1: Critères à appliquer pour choisir un entrepôt

INSPECTION DES MAGASINS

Il conviendrait d'inspecter tous les magasins disponibles pour pouvoir prendre une décision éclairée au sujet de l'entreposage. Cette inspection révèlera souvent que la capacité de stockage est plus importante qu'on ne le pensait. Elle permettra aussi d'identifier et de quantifier les magasins qui pourront être utilisés en cas de crise et d'élucider éventuellement toutes les prescriptions supplémentaires concernant l'entreposage. L'inspection devrait permettre de recueillir les renseignements suivants:

- emplacement de l'installation d'entreposage
- nombre et dimensions des magasins
- capacités, tant nominales qu'effectives
- matériaux de construction
- état de l'installation
- surface en dur
- accès par la route
- délais de livraison et distance du centre d'approvisionnement
- viabilité de l'entreposage de routine ou d'urgence —propriétaire
- source des données
- autres observations.

Ces renseignements peuvent être tirés des registres locaux, d'enquêtes sur le terrain et de données émanant du gouvernement, d'organisations non gouvernementales et du secteur privé. Ils devraient être conservés dans une base de données informatisées pour en faciliter la mise à jour.

FONCTIONS ET EXIGENCES CONCERNANT LES MAGASINS DE STOCKAGE DE PRODUITS ALIMENTAIRES

La principale fonction de la plupart des magasins de stockage de l'aide alimentaire consiste à assurer un entreposage temporaire. Le plus souvent, il est impossible de déterminer à l'avance la durée du stockage, mais celle-ci est en général inférieure à 12 mois et il n'est pas rare qu'elle soit inférieure à 3 mois. Le stockage temporaire de l'aide alimentaire, qui est de courte durée, entraîne les principales exigences ci-après:

- protection contre les vols
- protection des stocks contre la pluie, les crues éclairs, l'humidité, les rayonnements solaires et les ravageurs, notamment les rongeurs et les oiseaux
- facilité de l'entreposage et de l'expédition des marchandises, notamment bon accès au magasin
- bonnes dispositions pour la manutention en magasin et accès à la totalité des stocks aux fins d'inspection, d'inventaire visuel et de lutte contre les insectes si nécessaire
- facilité de l'entretien de la structure du magasin
- conditions de travail satisfaisantes pour le personnel et la main-d'oeuvre.

La sécurité est indiquée en premier car il s'agit d'un point particulièrement important dans les magasins de stockage temporaire, qui sont souvent ouverts, la plupart du temps situés en ville et qui contiennent en général des produits alimentaires devant être acheminés rapidement.

BÂTIMENTS EXISTANTS

- Inspection
  Avant d'accepter un bâtiment existant - qu'il ait été conçu à l'origine spécifiquement pour le stockage de produits alimentaires ou non - il faut examiner les aspects ci-après et prendre les mesures appropriées.
- Sécurité
  Le bâtiment doit être protégé contre les vols, dotés de serrures solides sur toutes les portes et de mécanismes de verrouillage sur toutes les autres ouvertures. Dans certains cas, des gardes doivent être recrutés et une clôture de sécurité munie d'un éclairage approprié peut être installée autour du site.

- Site
  Il conviendrait d'évaluer la zone en vue de détecter les risques de contamination due à la pollution industrielle et aux infestations de rongeurs. Il ne devrait pas y avoir de grands arbres à proximité du magasin et la végétation devrait être dégagée. Le site devrait être à l'abri des risques d'inondation et l'écoulement des eaux devrait être adéquat. Il devrait être facilement accessible par voie ferrée, par route ou par voie fluviale ou maritime, afin de faciliter la livraison et la distribution des produits alimentaires.
- Toiture
  Il conviendrait d'inspecter la toiture pour déceler les fuites. Il est plus simple de procéder à cette inspection quand il pleut ou qu'il vient de pleuvoir. Les toitures en tôle ondulée galvanisée, si elles sont percées, devraient être remplacées ou réparées avec un produit adhésif à base de goudron et de la toile d'emballage. Une bâche imprégnée de goudron pourra assurer une protection provisoire. Une toiture en bon état est indispensable pour stocker l'aide alimentaire.
- Sols
  Les sols en ciment sont à privilégier, mais une surface en terre battue ou sablonneuse suffira en cas d'urgence. S'il existe des orifices servant de passage aux rongeurs, ils devraient être couverts d'une couche de ciment de 100 mm d'épaisseur. Du bois de calage doit être utilisé sur les sols exposés à l'humidité montante.
- Murs
  Ceux-ci doivent être protégés contre les rongeurs, tous les orifices étant bien scellés. Toutes les fenêtres devraient être recouvertes de planches de bois d'une épaisseur de 12 mm au moins ou de métal soudé, pour des raisons de sécurité.
- Hygiène
  Des installations sanitaires sont nécessaires pour le personnel, ainsi que des dispositions permettant d'évacuer les déchets hors du magasin.
  Les bâtiments existants devraient être nettoyés à fond avant d'être utilisés pour stocker des produits alimentaires; les bâtiments sales ne doivent être rejetés que s'il est impossible de les nettoyer. Sur le terrain, il est parfois nécessaire d'accepter des bâtiments qui sont loin d'offrir des conditions idéales pour le stockage de l'aide alimentaire; toutefois, un bâtiment qu'il est impossible de sécuriser, qui est mal situé ou dont le toit fuit et ne peut être réparé devrait être écarté.

Modification apportée à des bâtiments existants

Des conseils d'experts sont nécessaires pour déterminer les spécifications, quantifier les matériaux nécessaires et établir les budgets. En l'absence de tels conseils, les notes ci-après pourront être utiles.

- Réfection de la toiture
  Les couvertures en tuile devraient être remplacées si les liteaux se sont décomposés ou si les clous ou les fiches qui les maintiennent en position sont rouillés ou pourris. La totalité de la couverture devrait être enlevée, les liteaux remplacés et recloués et les tuiles posées de nouveau. La possibilité de remplacer la couverture par un revêtement en acier galvanisé ou un alliage d'aluminium devrait être envisagée. Il est inutile de remplacer les liteaux lorsque l'on remplace les tuiles par un revêtement, mais des pannes supplémentaires devront être placées sur les chevrons pour bien assujettir le revêtement.
- Réfection des sols
  Chaque fois que possible, les planchers en bois pourris devraient être remplacés par du ciment; il est préférable de mettre un revêtement étanche, mais si les conditions sont très sèches, cela peut être une complication inutile. Des renseignements détaillés concernant la pose d'un sol en ciment sont donnés plus bas dans le présent chapitre.
- Portes
  Il est préférable de remplacer les portes à charnières en mauvais état par des portes coulissantes en métal suspendus en partie haute et installées de manière à s'ouvrir vers l'extérieur.
- Ventilation
  Si une meilleure ventilation est nécessaire, le plus simple, pour un bâtiment à ossature de bois, est d'installer (ou d'élargir) les évents d'avant-toit. Dans chaque travée, la couche supérieure du revêtement peut être enlevée sur une épaisseur de 0,6 m si l'avancée de toiture est suffisante pour éviter que la pluie ne pénètre lorsqu'il y a du vent. Un maillage en acier soudé devrait être installé dans l'espace aux fins de sécurité et un treillis de fil métallique devrait être fixé pour empêcher les oiseaux d'entrer. Sous certains climats, il peut être souhaitable de contrôler la ventilation à l'aide de panneaux réglables.
- Sécurité
  La modification ou l'amélioration la plus probable apportée à un bâtiment existant est la mise en place d'une clôture de sûreté. Cette clôture, d'une hauteur d'au moins 3 m, devrait être à mailles losangées tendues sur des poteaux d'acier. Elle devrait être placée à 3 m de tous les bâtiments et être bien éclairée la nuit.
- Gestion
  Les vieux bâtiments nécessitent souvent une gestion plus attentive que les bâtiments neufs. Il est essentiel qu'au moins une personne qualifiée soit clairement responsable du magasin.
  Les bâtiments à un étage sont en règle générale plus faciles à gérer, mais ceux à plusieurs étages ne devraient pas pour autant être éliminés d'office. Des écoles, des prisons et des bureaux ont été utilisés avec succès par le passé pour entreposer des secours alimentaires. Toutefois, un entreposage réussi à long terme dépend tant de structures adéquates que d'une bonne gestion.
  Du bois de calage de bonne qualité doit être disponible.

Annexe 2: Lettre de voiture

Conditions générales de l'acheminement

Cette lettre de voiture (waybill) tient lieu de reçu pour l'exécution du contrat d'acheminement entre le PAM et le Transporteur défini dans la case 22. Aucun changement de destination définie dans la case 3 n'est permis, sauf sur autorisation accordée à la discrétion du PAM.

Dans le cas d'une cargaison perdue ou endommagée pendant qu'elle est sous la responsabilité du transporteur, il est entendu que le PAM déduira du paiement final la valeur des marchandises basée sur leur valeur CAF à la destination définie dans la case 3, y compris les frais de mouillage et autres frais connexes, ou sur leur prix du marché à la destination finale, le plus élevé étant retenu.

Le paiement du transport sera effectué sur les bases des tarifs convenus au préalable entre les parties, sur présentation de la facture du Transporteur accompagnée de l'original de la lettre de voiture, dûment signé et portant le cachet du réceptionnaire.

Le Programme alimentaire mondial des Nations Unies, ses employés et agents déclinent toute responsabilité en cas de pertes, dommages, blessures ou décès occasionnés de quelque manière que ce soit et dans quelque circonstance que ce soit au cours de l'exécution du contrat. Le Transporteur est censé être informé et avoir accepté tous les risques associés à l'exécution de ce contrat.

Il n'y a rien dans ce contrat qui laisse entendre que le Programme alimentaire mondial des Nations Unies renonce à ses privilèges ou immunité dont bénéficient le Programme alimentaire mondial ou les Nations Unies ou tout autre organisation des Nations Unies, ni qu'il accepte la juridiction des tribunaux de tout autre pays en cas de conflit lié au dit contrat.

Lettre de voiture

No: _ _ _ _

(Site)

Original/Copie du Transporteur/Bureau de destination/Bureau d'émission/Carnet de Lettre de voiture

I DETAILS DE LA TRANSACTION

1. Origine (Lieu)	2. Origine (Magasin)	3. Destination (Lieu)	7. No. de LTI
4. Destination (Magasin)	5. Allocation Destination	6. Destinataire	8. Date du chargement Date d'acheminement

☐ Distribution ☐ Prêt ☐ Achat ☐ Shunting ☐ Livraison ☐ Emprunt / Echange ☐ Remboursement ☐ Vente ☐ Air Drop ☐ Transbordement intérieur

☐ Transport ferroviaire ☐ Transport routier ☐ Transport aérien ☐ Voie navigable intérieure ☐ Eaux côtières ☐ Multimodal

II DETAILS DU CHARGEMENT

11. Numéro de SI	12. Projet ou WBS élément	13. Produit	14. Emballage	15. Nombre de colis	Poids unitaire (kg) 16. Net	17. Brut	Tonnage (TM) 18. Net	19. Brut
ID 1								
ID 2								
ID 3								
ID 4								
ID 5								

Remarques sur l'acheminement:

III CERTIFICATION DES PRODUITS CHARGES (Prière d'endosser cette section par un cachet officiel.)

MAGASIN / POINT D'ACHEMINEMENT	22. TITULAIRE DU CONTRAT DE TRANSPORT
20. Nom:	23. Sous-traitant du Transport :
21. Titre:	24. Nom conducteur:
Je certifie par la présente le chargement des marchandises telles qu'elles sont décrites ci-dessus. Nom, Signature et cachet:	25. Permis de conduire (pièce d'identité) 26. Immatriculation du véhicule: Remorque no.: / Conteneur no.: Pour le compte du transporteur, je certifie par la présente la réception des marchandises telles qu'elles sont décrites ci-dessus en bonne condition, sauf indication contraire endossée ci-dessous. Nom, Signature et cachet

IV CERTIFICATION DES PRODUITS RECUS

27. Lieu:	31. Date d'arrivée:
28. Destinataire:	32. Date du début du déchargement:
29. Nom:	33. Date de la fin du déchargement:
30. Titre:	34. Distance en km:

V OBSERVATIONS

CONDITION À LA RÉCEPTION	Bonne		Cargaison perdue ou endommagée		Total Reçu		Manquant	
Numéro de SI	Unités	Net tm	Unités	Net tm	Unités	Net tm	Unités	Net tm
ID 1								
ID 2								
ID 3								
ID 4								
ID 5								

Remarques sur la réception:

Pour le compte du destinataire, j'accuse réception par la présente des marchandises chargées, sauf indication contraire endossée ci-dessous. Nom, Signature et cachet: Date: Prière d'endosser cette section par un cachet officiel.	Pour le compte du titulaire du contrat de transport, j'accuse réception par la présente des marchandises chargées, sauf indication contraire endossée ci-dessus. Nom, Signature et cachet: Date: Prière d'endosser cette section par un cachet officiel.

Annexe 3: Fiche d'inventaire

Navire: ____________________ Date: ____________________ No. S.I./CR.: ________________

Projet: ____________________ Produit: __________________ Poids unitaire: _____________

Donateur: ________________ Date d'expiration: __________ Origine: __________________

Lieu: ____________________

Date	No. référence	Réception (unités)	Expédition (unités)	Solde (unités)	Remarques

Annex 4: Certification de perte/produits endomagés en magasin

WFP

Gestion des produits

Certification de perte/ produits endomagés en magasin*

7

I. Entrepôt

1. Nom:	2. Lieu:	3. Date:

II. Loss / damage details

4. N° SI	5. Produit	6. Projet	7. Quantité			11. Type de perte/endomagés
			8. Nombre de colis	9. Net TM	10. Brut TM	

III. Certification

12. Preparé par:	15. Certifié par:
13. Titre:	16. Titre:
14. Signature:	17. Signature:

IV Observations

Mettre toute autre information utile n'ayant pas pu été signalée dans les cases ci-haut.

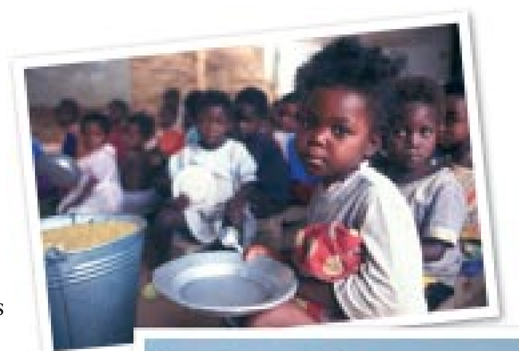
* Ce formulaire devra être accompagné de tout document utile: certificat phytosanitaire, certificat de destruction etc.

Distribution

Tous les projets du PAM comportent des distributions de produits alimentaires aux bénéficiaires. Toutefois, la forme de ces distributions varie en fonction de l'intervention retenue —par exemple, des rations destinées aux ménages au titre d'opérations d'urgence ou des repas scolaires au titre de projets d'alimentation scolaire.

Principes applicables à la distribution de produits alimentaires

Le PAM a défini un ensemble de principes pour guider les distributions de produits alimentaires. Celles-ci devraient toujours être:



1. Équitables

Toutes les populations touchées par une crise ont également le droit de recevoir les rations alimentaires convenues, déterminées à l'issue d'une évaluation objective de leurs besoins.

2. Comptabilisées

Les distributions devraient être surveillées pour garantir que les bénéficiaires reçoivent les quantités de vivres convenues. Les bénéficiaires, le PAM et les donateurs devraient tous être en mesure de vérifier que cette surveillance est exercée comme il convient.

3. Transparentes

Des mesures devraient être prises pour veiller à ce que tous les principaux protagonistes, notamment les bénéficiaires, connaissent le système de distribution, les approvisionnements alimentaires et les rations et sont en mesure de suivre tous les aspects des distributions.

4. Sexospécifiques

Les distributions sont programmées de manière à garantir que les vivres parviennent aux ménages (en particulier les femmes et les enfants) et qu'ils sont utilisés comme prévu. En particulier, les plans de distribution devraient veiller aux aspects suivants:

- les rations destinées aux ménages sont distribuées à la femme qui dirige le ménage;
- des dispositions spéciales sont prises pour les femmes enceintes, les mères d'enfants en bas âge et les personnes âgées;
- la distribution ne perturbe pas les soins aux enfants ni d'autres responsabilités ménagères;
- les femmes sont en mesure d'emporter les vivres chez elles (c'est-à-dire que le trajet à faire est court et que les quantités distribuées peuvent être portées, ou que les femmes peuvent utiliser des animaux de charge).

5. Sûres

Les distributions devraient être organisées de manière à éviter tout risque de violence physique ou sexuelle pour les bénéficiaires ou le personnel (voir à l'annexe 1 la Note du Secrétaire général sur l'exploitation sexuelle).

Types de distribution de produits alimentaires

Il est possible de classer les distributions de produits alimentaires de deux manières:

- en fonction du type de produit alimentaire distribué: ration cuisinée ("cuite") ou non cuisinée ("sèche") et
- en fonction du groupe ou de l'institution qui procède à la distribution: communauté, organisme public ou ONG.

Dans la plupart des cas, le type de la distribution de produits alimentaires —tant la forme des vivres distribués que le responsable de la distribution— est déterminé par l'option retenue pour l'intervention lors de la conception du projet. Par exemple, l'alimentation scolaire implique en général la distribution de rations cuisinées par les enseignants ou des volontaires au sein de la communauté.

Il est cependant parfois nécessaire de choisir entre diverses options, entre le type de produits alimentaires et le responsable effectif de la distribution des vivres (le groupe chargé de la distribution).

1. Types de produits alimentaires

- Rations non cuisinées: La plupart des distributions comprendront des rations alimentaires non cuisinées. La distribution de ce type de rations perturbe moins la vie sociale et familiale, demande une moindre contribution des ONG et risque moins d'entraîner une concentration de population susceptible de favoriser la propagation d'épidémies.
- Rations cuisinées: Lorsque les bénéficiaires sont trop faibles pour préparer eux-mêmes la nourriture, ou manquent d'ustensiles ou de combustible de cuisson (et que ces ustensiles ou ce combustible ne peuvent pas leur être fournis), le PAM ou ses partenaires devraient envisager la distribution de rations cuisinées.

2. Groupe chargé de la distribution

Pour choisir le groupe qui sera chargé de la distribution, il est d'usage de se poser deux questions fondamentales:

- Des représentants des bénéficiaires peuvent-ils être chargés de la distribution aux ménages?
- Quelles sont les ressources disponibles pour mettre en place et gérer le système?

Les réponses à ces questions permettront de déterminer laquelle des options ci-après il convient de choisir:

- Distribution par l'intermédiaire du personnel d'organismes publics

Dans un contexte de stabilité, lorsqu'il existe un gouvernement reconnu, il convient de privilégier les distributions menées par l'intermédiaire d'une infrastructure gouvernementale existante. Lorsque l'administration civile fonctionne bien, les gouvernements peuvent recourir à des réseaux d'information, d'administration, de transport et d'entreposage, ce qui est plus rapide et moins coûteux que de mettre en place un réseau de distribution distinct.

- Distribution par l'intermédiaire de personnel en place

Lorsque les produits alimentaires sont destinés à des écoles, des hôpitaux ou d'autres institutions, et si la charge de travail du personnel le permet, celui-ci peut être chargé de les distribuer (dans de nombreux cas, il s'agit de fonctionnaires).

- Distribution par l'intermédiaire des responsables traditionnels ou des associations locales

La distribution par le biais des responsables traditionnels est recommandée uniquement dans les petites communautés où les structures sociales sont intactes et où il est acquis que les chefs existants répondent de leurs actes à la population qu'ils représentent. Dans les situations d'urgence où la société est bouleversée et où il existe des abus de pouvoir, cette forme de distribution peut aisément aboutir au détournement des vivres ou à une distribution inéquitable, ou bien au contrôle des vivres à des fins militaires ou politiques. Si l'on soupçonne que cela pourrait être le cas, il faut changer le système au plus vite pour instituer une distribution directe par un comité.

- Distribution par l'intermédiaire de groupes ou comités nouvellement constitués

La distribution par le biais de comités (villageois) nouvellement élus présente l'avantage de faire participer la communauté aux activités. Ce système est de plus en plus répandu pour les distributions aux réfugiés, une fois que la situation est plus calme et que le recensement est achevé. Cette dernière opération peut impliquer des grou-

pes élus en fonction de la taille de la famille ou de la section du camp. Le PAM recommande que les femmes soient représentées au sein de ces comités.

- Distribution directe aux ménages ou aux individus

La distribution directe aux ménages ou aux individus est entièrement gérée par l'organisme. Elle peut saper les structures sociales existantes et n'est donc opportune que si ces dernières se sont effondrées.

Tableau 5: Avantages et inconvénients des différents systèmes de distribution

Mécanisme	Avantages	Inconvénients
Par le biais des **autorités locales**	• Rapide et efficace lorsque l'infrastructure locale est suffisante. • Renforce les capacités locales.	• La capacité du gouvernement peut être limitée. • Coût élevé lorsqu'il faut renforcer l'infrastructure locale. • Les pouvoirs publics (ou les fonctionnaires) peuvent avoir des raisons financières ou politiques pour contrôler la distribution des vivres.
Par le biais des **responsables traditionnels**	• Les valeurs sociales et culturelles de la population sont respectées. • Facile aux premiers stades de la crise et pour les populations dispersées. • À faible coût et rapide. • Aucune immatriculation externe ou carte de rationnement nécessaire.	• Il est essentiel de connaître les structures sociales et les rapports de force. • Efficace uniquement dans les petites communautés. • Risque d'abus si les structures sociales se sont effondrées ou sont remplacées par des dirigeants abusifs. • Difficile à surveiller.
Par le biais de **groupes ou de comités nouveaux**	• Sape les rapports de force abusifs et réduit les risques d'abus. • L'organisme a une compréhension de la société locale. • Il existe dans une certaine mesure une participation communautaire, en particulier une représentation des femmes. • Auto-surveillance. • À faible coût.	• Une immatriculation externe et des cartes de rationnement sont parfois nécessaires. • Appropriée uniquement dans un contexte stable. • Les groupes doivent être élus de manière à représenter véritablement les communautés. • Ressentiment des responsables traditionnels. • De vastes campagnes d'information sont nécessaires.
Directement **aux ménages**, à des groupes ou des individus*	• Efficace pour les vastes populations non structurées. • Contrôle initial du nombre de bénéficiaires. • Sape les rapports de force abusifs et les responsables. • Atténue les risques de distribution inéquitable. • Facile à surveiller.	• Coût élevé (personnel, matériel, temps). • Participation limitée des bénéficiaires. • L'immatriculation et des cartes de rationnement sont nécessaires.
Directement **aux individus** (rations cuisinées)	• Pas de possibilité de manipulation ou de discrimination. • Auto-ciblage. • Aucune immatriculation ou carte de rationnement nécessaire. • Facile à surveiller. • Contourne les problèmes liés aux disponibilités limitées de combustible, d'ustensiles et d'eau.	• Coût extrêmement élevé (personnel, matériel). • Demande beaucoup de temps. • Possible uniquement pour les groupes restreints (1000 personnes par cantine). • Pas de possibilité pour les bénéficiaires d'échanger les rations, d'où la nécessité de satisfaire à tous leurs besoins nutritionnels. • Risque de concentration de la population. • Risques sanitaires.

* Lorsque la distribution s'adresse aux ménages:
- la distribution aux représentants de chaque ménage permet à l'organisme d'exercer un contrôle plus direct, mais cela exige des ressources considérables;
- la distribution à des groupes de ménages définis au préalable demande moins de ressources et est moins humiliante pour les bénéficiaires, mais elle n'est possible que là où l'immatriculation est effectuée correctement et où il est possible d'identifier des groupes homogènes.

Participation des ONG à la distribution

Les ONG sont souvent chargées de la distribution effective des produits alimentaires aux bénéficiaires. En 2004, environ 90 pour cent des ONG partenaires d'exécution du PAM (y compris des ONG internationales et nationales) se sont acquittées de la distribution d'aide alimentaire aux bénéficiaires. L'ONG identifiera le système de distribution approprié et gérera sa mise en oeuvre depuis le début, y compris l'immatriculation des bénéficiaires, la délivrance de cartes de rationnement, les campagnes d'information, jusqu'à la distribution effective des vivres aux bénéficiaires.

Annexes:

Annexe 1: *Circulaire du Secrétaire général de l'ONU sur les Dispositions spéciales visant à prévenir l'exploitation et la violence sexuelle* (ST/SGB/2003/13).
Annexe 2: Principes directeurs spécifiques au PAM pour la distribution de produits alimentaires

Lectures conseillées et références:

Réseau d'apprentissage actif sur la responsabilité et la performance en matière d'assistance humanitaire (ALNAP), LSO, ODI, Londres. Programme conjoint de secours alimentaires. 2003. *Manual for the Provision of General Food Distributions during Emergency Programmes in Malawi.*

PAM. 2005. *WFP's Relationship with NGOs in 2004.* Rome.

PAM. 2003. *Food Distribution Guidelines (provisional version).* Rome.

PAM. 2002. *Emergency Field Operations Pocketbook.* Rome. Voir le chapitre 3.

PAM. 2000/03. *Manuel d'Alimentation et de Nutrition.* Rome. Voir le chapitre 10.

Annexe 1: Circulaire du Secrétaire général de l’ONU sur les Dispositions spéciales visant à prévenir l’exploitation et la violence sexuelle

Nations Unies ST/SGB/2003/13



Secrétariat

9 octobre 2003

Circulaire du Secrétaire général

Dispositions spéciales visant à prévenir l’exploitation et la violence sexuelles

Compte tenu de la résolution 57/306 de l’Assemblée générale, en date du 15 avril 2003, relative à l’enquête sur l’exploitation sexuelle de réfugiés du fait d’agents des services d’aide humanitaire en Afrique de l’Ouest, le Secrétaire général promulgue, en concertation avec les chefs de secrétariat des organismes et programmes des Nations Unies dotés d’une administration distincte, les dispositions ci-après, qui visent à prévenir et régler les cas d’exploitation et de violence sexuelles.

Section 1
Définitions

Aux fins de la présente circulaire, l’expression « exploitation sexuelle » désigne le fait d’abuser ou de tenter d’abuser d’une situation de vulnérabilité, d’une position d’autorité ou de rapports de confiance à des fins sexuelles, notamment en vue d’en tirer des avantages pécuniaires, sociaux ou politiques. On entend par « violence sexuelle » tout contact de nature sexuelle imposé par la force, sous la contrainte ou à la faveur d’un rapport inégal. La menace d’un tel acte constitue aussi une violence sexuelle.

Section 2
Champ d’application

2.1 La présente circulaire s’applique à tous les fonctionnaires des Nations Unies, y compris ceux des organismes et programmes dotés d’une administration distincte.

2.2 Il est interdit aux forces des Nations Unies qui participent à des opérations sous commandement et contrôle de l’Organisation de commettre des actes d’exploitation et de violence sexuelles; ces forces ont par ailleurs un devoir de protection à l’égard des femmes et des enfants, conformément à la section 7 de la circulaire ST/SGB/1999/13 du Secrétaire général, intitulée « Respect du droit international humanitaire par les forces des Nations Unies ».

2.3 La circulaire ST/SGB/253 du Secrétaire général, intitulée « Principes directeurs visant à assurer l’égalité entre hommes et femmes au Secrétariat et à

03-55041 (F) 101103 101103
0355041

prévenir le harcèlement sexuel », et l’instruction administrative correspondante[1] définissant les règles et procédures d’examen des cas de harcèlement sexuel au Secrétariat de l’Organisation. Les organismes et programmes des Nations Unies dotés d’une administration distincte ont promulgué des règles et procédures analogues.

Section 3
Interdiction de l’exploitation et de la violence sexuelles

3.1 L’exploitation et la violence sexuelles constituent des violations des normes et des principes juridiques internationaux universellement reconnus et ont toujours été considérées comme des agissements inacceptables formellement interdits aux fonctionnaires des Nations Unies. Elles sont prohibées par le Statut et le Règlement du personnel de l’Organisation des Nations Unies.

3.2 Afin de mieux protéger les populations vulnérables, notamment les femmes et les enfants, le Secrétaire général promulgue les règles ci-après, qui réaffirment les obligations générales prévues par le Statut et le Règlement du personnel de l’Organisation des Nations Unies :

a) L’exploitation et la violence sexuelles constituent des fautes graves de nature à entraîner des mesures disciplinaires, pouvant aller jusqu’au renvoi sans préavis;

b) Toute activité sexuelle avec un enfant (toute personne âgée de moins de 18 ans) est interdite quel que soit l’âge de la majorité ou du consentement dans la région visée. La méconnaissance de l’âge réel de l’enfant ne peut être invoquée comme moyen de défense;

c) Il est interdit de demander des faveurs sexuelles ou d’imposer toute autre forme de comportement à caractère humiliant, dégradant ou servile en échange d’une somme d’argent, d’un emploi, de biens ou de services, ce qui inclut toute forme d’assistance due aux bénéficiaires de l’aide;

d) Les relations sexuelles entre fonctionnaires des Nations Unies et bénéficiaires de l’aide sont vivement déconseillées car elles se fondent sur un rapport de force intrinsèquement inégal. En outre, ce type de relation porte atteinte à la crédibilité et à l’intégrité de l’action menée par les Nations Unies;

e) Tout fonctionnaire des Nations Unies qui soupçonne un collègue, employé ou non par le même organisme et travaillant ou non pour un organisme des Nations Unies, de se livrer à une exploitation ou à des violences sexuelles doit en référer à qui de droit par l’intermédiaire des mécanismes créés à cet effet;

f) Les fonctionnaires des Nations Unies sont tenus d’instaurer et de préserver un environnement propre à prévenir toute exploitation et toute violence sexuelles. En particulier, il incombe aux responsables à tous les niveaux de mettre en place des systèmes visant à préserver cet environnement et d’assurer leur fonctionnement.

3.3 Cette liste de règles n’est pas exhaustive. D’autres formes d’exploitation ou de violence sexuelles peuvent donner lieu à des mesures administratives ou

[1] Instruction administrative ST/AI/379, intitulée « Procédures d’examen des cas de harcèlement sexuel ».

2

ST/SGB/2003/13

disciplinaires, pouvant aller jusqu'au renvoi sans préavis, en application des dispositions du Statut et du Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies.

Section 4
Responsabilités des chefs de département, de bureau ou de mission

4.1 Le chef du département, du bureau ou de la mission, selon qu'il convient, est tenu d'instaurer et de préserver un environnement propre à prévenir toute exploitation et toute violence sexuelles, et de prendre les mesures voulues à cet effet. En particulier, il informe ses subordonnés de l'existence de la présente circulaire et veille à ce que chacun d'eux en reçoive un exemplaire.

4.2 Le chef du département, du bureau ou de la mission donne les suites qu'il juge utiles dans les cas où l'on est fondé à penser que l'une quelconque des règles énoncées à la section 3.2 a été violée ou que l'on est en présence de l'une des formes d'exploitation ou de violence sexuelles visées à la section 3.3. Les mesures qu'il prend doivent être conformes aux règles et procédures applicables en cas de faute d'un fonctionnaire.

4.3 Le chef du département, du bureau ou de la mission confie à un fonctionnaire, de rang suffisamment élevé, le soin de coordonner la réception des informations faisant état de cas d'exploitation ou de violence sexuelles. Dans le cas d'une mission, le personnel de la mission et la population locale doivent être dûment informés de l'existence et du rôle du coordonnateur désigné et de la façon dont ils peuvent entrer en contact avec lui. Afin de préserver les droits de tous les intéressés, les informations faisant état de cas d'exploitation ou de violence sexuelles sont considérées comme confidentielles. Toutefois, il est possible de s'appuyer sur ces informations pour décider des mesures à prendre en application des dispositions de la section 4.2.

4.4 Le chef du département, du bureau ou de la mission n'a pas à appliquer la règle énoncée à l'alinéa b) de la section 3.2 lorsqu'un fonctionnaire est marié à une personne qui, bien qu'âgée de moins de 18 ans, a atteint l'âge de la majorité ou du consentement légal dans le pays de nationalité des intéressés.

4.5 Le chef du département, du bureau ou de la mission est juge du bien-fondé de l'application de la règle énoncée à l'alinéa d) de la section 3.2 dans les cas où le bénéficiaire de l'aide a plus de 18 ans et où les circonstances justifient une dérogation.

4.6 Le chef du département, du bureau ou de la mission qui est conduit à enquêter sur des cas d'exploitation ou de violence sexuelles le signale immédiatement au Département de la gestion, qu'il informe également des mesures prises au vu de ses conclusions.

Section 5
Renvoi des affaires aux autorités nationales

Si, à l'issue d'une enquête en bonne et due forme, il apparaît que les accusations d'exploitation ou de violence sexuelles sont fondées, l'affaire peut, après consultation du Bureau des affaires juridiques, être renvoyée aux autorités nationales à des fins de poursuites pénales.

3

ST/SGB/2003/13

Section 6
Accords de coopération avec des entités ou des particuliers n'appartenant pas au système des Nations Unies

6.1 Les fonctionnaires de l'Organisation qui concluent des accords de coopération avec des entités ou des particuliers n'appartenant pas au système des Nations Unies sont tenus d'informer les intéressés des règles de conduite énoncées à la section 3 et d'obtenir d'eux qu'ils s'engagent par écrit à les respecter.

6.2 Le fait pour ces entités ou particuliers de ne pas prendre de mesures préventives contre l'exploitation et la violence sexuelles, de ne pas enquêter sur les cas d'exploitation ou de violence portés à leur connaissance ou de ne pas prendre de mesures correctives lorsque des cas d'exploitation ou de violence sexuelles se produisent justifie l'annulation de l'accord de coopération qui les lie à l'Organisation des Nations Unies.

Section 7
Entrée en vigueur

La présente circulaire entre en vigueur le 15 octobre 2003.

Le Secrétaire général
(*Signé*) Kofi A. **Annan**

Annexe 2: Principes directeurs spécifiques au PAM pour la distribution de produits alimentaires

Principes	Description	Implications pour la distribution des produits alimentaires
Équité	Les rations et les allocations de vivres sont fondées sur une évaluation objective des besoins et sont distribuées en fonction de la taille du ménage. Le système de distribution tient compte des divisions sociales, ethniques et politiques au sein de la population touchée.	• Surveiller la réception des rations convenues; recueillir des donnÈes quantitatives et qualitatives. • Prendre des mesures spéciales en vue de garantir que les besoins des personnes marginalisées sur les plans politique, économique et/ou social sont évalués et pris en compte lors de la distribution des vivres.

Obligation de rendre des comptes aux bénéficiaires et aux donateurs, aux gouvernements et aux partenaires d'exécution ainsi qu'au sein du PAM	L'aide est distribuée promptement; des systèmes et des plans adéquats sont en place pour faciliter une intervention rapide en cas de crise, de façon à sauver des vies et/ou à éviter les migrations. Le Code de conduite est respecté lors de la conduite d'activités avec les bénéficiaires. Les travailleurs humanitaires se comportent de manière responsable. La quantité de vivres distribués et le nombre de bénéficiaires font l'objet de rapports et d'analyses réguliers.	• Mettre en place des comités de gestion avec les bénéficiaires pour qu'ils donnent leur avis au sujet de la distribution et centralisent les plaintes éventuelles. • Exercer une surveillance indépendante pendant et après la distribution; la surveillance est effectuée par le PAM et/ou les ONG partenaires d'exécution. • Permettre aux bénéficiaires de peser leur ration alimentaire à la fin de la distribution. • Mener une campagne d'information sur les responsabilités des travailleurs humanitaires à l'égard des bénéficiaires. • Exercer une surveillance régulière et exacte et établir des rapports. • Réduire au minimum les pertes et les détournements. • Utiliser des méthodes de distribution simples.
Coordination	Le PAM oeuvre dans le cadre du mécanisme de coordination établi par les Nations Unies et avec les donateurs, les gouvernements et les partenaires d'exécution.	• Le PAM met en place et chapeaute les comités de gestion et établit un lien entre l'aide alimentaire nécessaire et les autres comités sectoriels.
Transparence	Des renseignements concernant les rations alimentaires ainsi que le mode et le calendrier des distributions sont largement diffusés.	• Implique les bénéficiaires, les partenaires d'exécution et les autorités locales dans la conception du système de distribution. • Tient la population au courant de leurs droits et l'informe des problèmes éventuels.
Respect	Un environnement communautaire/familial normal est préservé et la vulnérabilité physique et psychologique des personnes bénéficiant de l'aide est prise en compte.	• Mettre au point des distributions de produits alimentaires visant spécifiquement à préserver la dignité et l'estime de soi des bénéficiaires. • Concevoir et exécuter les distributions de vivres de manière à réduire au minimum les désagréments et les difficultés.
Prise en compte des sexopécificités	Les produits alimentaires sont contrôlés principalement par les femmes lors de la distribution et au sein du ménage. Les femmes sont consultées et participent à la planification et à la gestion des distributions de vivres.	• Garantir que les femmes sont également représentées au sein des comités de gestion des produits alimentaires et qu'elles partagent 50 pour cent des postes à responsabilités avec les hommes. • Garantir que la voix des femmes est entendue et prise en compte lors de la planification des distributions de vivres. • Délivrer des cartes de rationnement au nom des femmes et veiller à ce qu'elles viennent chercher les vivres; ceci compte tenu de leur rôle dans la gestion des produits alimentaires du ménage. • Prendre des mesures pour garantir que la distribution ne perturbe pas les autres responsabilités ménagères des femmes et ne leur fait pas courir de risques inutiles. • Veiller à ce que les femmes sachent qu'elles n'ont pas à accorder de faveurs sexuelles en échange de l'aide alimentaire. • Mettre en place des mécanismes de notification permettant aux femmes et aux autres de signaler les abus et les cas d'exploitation.

Suivi et évaluation

Le suivi comprend la collecte journalière et l'examen de données sur des indicateurs spécifiques afin de démontrer:

- la mesure dans laquelle le projet permet d'obtenir les produits prévus lors de la conception du projet; et
- si ces produits sont susceptibles d'avoir les effets (résultats) escomptés énumérés lors de la conception du projet.

Voir l'annexe 1 du chapitre 5 sur la "conception de projets" pour des renseignements plus détaillés sur les produits et les effets.

Si le projet ne permet pas d'obtenir les produits et effets prévus, les données recueillies au titre du suivi devraient:

- en expliquer les raisons; et
- donner des renseignements qui permettent aux directeurs de projet de revoir la conception du projet ou les activités afin de parvenir aux résultats prévus.

Contrairement au suivi, qui est une activité constante, l'évaluation est une activité ponctuelle ou une série d'activités (par exemple enquêtes, études, missions), souvent entreprise à la fin du projet, qui permet de définir:

- si, et dans quelle mesure, le projet a eu les résultats (impact, effets et produits) qui étaient prévus lors de sa conception.

Principes fondamentaux applicables au suivi et évaluation

Les bureaux du PAM et leurs partenaires devraient mener des activités de suivi et évaluation en suivant les principes fondamentaux ci-après:

1. Tous les projets doivent être suivis et évalués

Toutes les opérations du PAM devraient être suivies et évaluées de manière régulière et systématique. Dans tous les cas, un plan de suivi-évaluation doit être couché par écrit, qui comprend:

- les dispositions prises pour recueillir régulièrement des données de suivi: comment, quand, auprès de qui et par qui les données (fondées sur des indicateurs) seront recueillies, analysées et notifiées;
- les dispositions prises pour vérifier la qualité et l'exactitude des données de suivi-évaluation et leur analyse;
- une description de l'information "de base" concernant les indicateurs (la valeur des indicateurs au début du projet) qui peut être utilisée pour le suivi et l'évaluation;
- les dispositions prises pour l'évaluation, y compris l'évaluation à mi-parcours, s'il y a lieu.

La proposition de projet soumise par l'ONG au PAM devrait comporter un plan de suivi-évaluation spécifique.

Pour plus de renseignements sur l'établissement d'un plan de suivi-évaluation, voir les Directives du PAM à ce sujet, module 2 (2004).

2. Le suivi-évaluation est inclus au stade de la conception du projet

La planification du suivi et de l'évaluation devrait se faire au moment de la conception du projet. Celle-ci devrait comprendre:

- des objectifs clairement définis et réalistes, des hypothèses et des risques qui décrivent les modalités de l'opération;
- des indicateurs de résultat pour chaque objectif et hypothèse qu'il est possible de recueillir et d'analyser.

Voir le chapitre 5 de la présente section pour plus de renseignements sur la conception du projet et l'annexe 1 à la fin du présent chapitre pour des exemples d'indicateurs.

3. Les mécanismes de suivi-évaluation sont adaptés au contexte

Tant le suivi que l'évaluation doivent pouvoir être adaptés en fonction de la situation et de l'opération menée. En cas de crises soudaines, il est probablement que les renseignements recueillis seront moins nombreux (voir l'encadré 14).

Les mécanismes de suivi-évaluation devraient être intégrés dans les systèmes des partenaires dans la plus large mesure possible.

4. Le suivi-évaluation permet de mesurer les progrès en ce qui concerne les buts et les engagements du PAM

La conception du projet devrait comprendre des objectifs qui satisfont aux buts du PAM en tant qu'organisation (par exemple les priorités stratégiques et les engagements renforcés en faveur des femmes). Des indicateurs devraient être mis en place pour mesurer les progrès accomplis en ce sens.

En règle générale, l'organisation qui est chargé de l'exécution (habituellement l'ONG) est aussi directement responsable des fonctions liées au suivi, à l'évaluation et à la notification des progrès et des réalisations.

ENCADRÉ 14

Quels sont les indicateurs de suivi minimums en cas de crise soudaine?

Lorsque survient une crise soudaine, les décisions doivent souvent être prises alors que les informations sont floues, contradictoires ou inexistantes.

Les renseignements minimums dont il convient de disposer immédiatement pour suivre la distribution en cas de situation d'urgence qui se développe rapidement comprennent ce qui suit:

- La réception et la livraison de denrées alimentaires et autres articles fournis par le PAM.
- Le nombre (ventilé par sexe et par âge) de personnes bénéficiant de l'aide du PAM.
- La manutention et la distribution des denrées alimentaires et autres articles fournis par le PAM.
- Les disponibilités d'aide alimentaire et les besoins restant à couvrir.

Les renseignements minimums doivent comprendre le suivi après distribution, qui sera établi quelques jours après le début de l'opération.

Deux semaines après une distribution de vivres, ou après une série de distributions dans une zone donnée, il conviendrait de rassembler, d'analyser et de notifier des renseignements sur ce qui suit:

- Accès à la nourriture et contrôle au niveau du ménage.
- Modification de l'apport alimentaire et conséquences.
- Effets spécifiques de l'insécurité sur la sécurité alimentaire de la population. Cela permet à la fois de suivre l'opération et de fournir une évaluation à jour.

Source: PAM. 2004. *Monitoring and Evaluation Guidelines*, module 2.

Rôle et responsabilités des ONG et du PAM en matière de suivi et d'évaluation

Dans l'idéal, tant le PAM que l'ONG partenaire devraient concevoir et exécuter ensemble la stratégie de suivi-évaluation. Le bureau de pays du PAM et l'ONG se réuniront tous les trimestres pour passer en revue les progrès accomplis en ce qui concerne les produits (prévus et effectifs), les conclusions tirées des contacts avec les bénéficiaires et les premiers signes que les effets se matérialisent. Ils se réuniront également une ou deux fois par an pour passer en revue les progrès concernant les produits et convenir officiellement des mesures à prendre, le cas échéant. Si le PAM et l'ONG collaborent au suivi et à l'évaluation, leur rôle respectif est différent.

Rôle de l'ONG en matière de suivi

L'ONG assure le suivi des activités au quotidien et devrait soumettre trois types de rapports au PAM et aux autres institutions[16]. Le rapport de suivi comprend les éléments suivants:

1. Un rapport mensuel sur les distributions: celui-ci devrait indiquer la quantité de produits alimentaires reçus ainsi que le nombre de bénéficiaires, ventilés par sexe et par âge. Voir l'exemple à l'annexe 3.
2. Un rapport trimestriel sur l'état d'avancement. Celui-ci devrait comprendre des renseignements tant descriptifs/qualitatifs que quantitatifs, comme il indiqué en détail dans l'accord au point 6.3. Voir à l'annexe 4 un exemple du type de rapport requis.
3. Enfin, une fois les activités terminées, un rapport final devrait être soumis, qui récapitule les renseignements recueillis tout au long de la période couverte par l'accord.

Rôle du PAM en matière de suivi

Pour toutes les opérations, le PAM est chargé des tâches suivantes:

1. analyser les rapports des partenaires pour garantir que les objectifs de l'opération sont atteints;
2. oeuvrer en collaboration avec les partenaires pour garantir que des mesures correctives sont prises si nécessaire; et
3. rassembler des renseignements indépendants sur le terrain (notamment au cours d'entretiens avec les bénéficiaires, exercice appelé "suivi par contact avec les bénéficiaires") en respectant la stratégie de suivi-évaluation mise au point conjointement pour recouper les conclusions des partenaires.

16. Par exemple si le PAM et l'ONG travaillent aux côtés d'une autre institution telle que l'OMS ou le HCR.

Tant le PAM que les ONG devraient assurer le suivi après distribution qui comporte des visites dans les ménages de bénéficiaires, afin de vérifier dans quelle mesure ils sont aux prises avec l'insécurité alimentaire, de définir comment l'aide alimentaire est utilisée et distribuée au sein du ménage et d'évaluer les actifs et les autres sources de nourriture auxquels le ménage a accès.

Rôle du PAM et des ONG en matière d'évaluation

Les évaluations des projets du PAM peuvent être menées de cinq manières différentes:

1. Par le bureau du PAM dans le pays: celui-ci gère l'évaluation en soi avec le personnel du PAM et en assume la responsabilité à tous les stades.
2. Par un ou plusieurs consultants externes: Le bureau de pays charge des consultants externes d'évaluer un programme et assume la responsabilité de l'évaluation à tous les stades.
3. L'ONG partenaire d'exécution: Une ONG qui exécute des activités du PAM au titre d'un programme donné peut être invitée à évaluer le programme; dans ce cas, elle reçoit des fonds distincts pour ce faire et ses responsabilités sont clairement définies dans l'accord.
4. Une ONG "tiers": les évaluations de projet menées par une ONG peuvent aussi être évaluées par une autre ONG, qui constitue une partie neutre.
5. Le siège du PAM: L'OEDE (Bureau de l'évaluation) au siège effectuera à intervalles réguliers des évaluations, dont il est responsable à tous les stades, et le bureau de pays ou le bureau régional fourniront un appui en veillant à ce que le personnel consacre suffisamment de temps à cet exercice et donnent les renseignements voulus.

Le mécanisme d'évaluation devrait être décrit clairement dans le plan de suivi-évaluation. Les rôles respectifs du PAM et de l'ONG dépendront du mécanisme utilisé.

Annexes:

Annexe 1: Exemple de plan de suivi-évaluation pour un projet de foresterie communautaire
Annexe 2: Objectifs stratégiques du PAM pour 2006-2008: matrice de résultats
Annexe 3: Rapport du partenaire coopérant sur les distributions
Annexe 4: Modèle de rapport final du partenaire coopérant

Lectures conseillées et références:

PAM. 2003. *Monitoring and Evaluation Guidelines.* Rome.

PAM. 1999. *Manuel d'alimentation scolaire.* Rome. Voir la partie 3 pour un manuel détaillé de suivi-évaluation pour les programmes d'alimentation scolaire.

Annexe 1: Exemple de plan de suivi-évaluation pour un projet de foresterie communautaire

Impact effectif de l'activité							
Renseignements nécessaires	**Indicateurs**	**Moyens de vérification**				**Utilisation de l'information**	
		Source des données	**Fréquence et coût de la collecte**	**Responsabilité de la collecte**	**Méthode de collecte**	**Notification**	**Présentation**
Impact - Permettre aux ménages dont la sécurité alimentaire dépend de ressources naturelles dégradées de se consacrer à des moyens de subsistance plus viables	Incidence et degré de l'insécurité alimentaire dans les ménages des districts où les ressources naturelles sont dégradées	Rapports ACV	Avant et après achèvement	Fonctionnaire ACV, bureau du PAM dans le pays	Outils de cartographie ACV	Rapports ACV	Lors de l'atelier d'évaluation du programme de pays

Matérialisation des effets de l'activité							
Renseignements nécessaires	**Indicateurs**	**Moyens de vérification**				**Utilisation de l'information**	
		Source des données	**Fréquence et coût de la collecte**	**Responsabilité de la collecte**	**Méthode de collecte**	**Notification**	**Présentation**
Effet - Augmentation des revenus et de la sécurité alimentaire de la population visée à risque	Modification du revenu des ménages ou de membres du ménage Quantité de produits de la forêt ramassés par ménage	Étude de base et étude de suivi dans les villages concernés et des villages de contrôle	Avant, et après achèvement	Bureau du PAM dans le pays	Étude échantillon	Rapport de base rapport final du bureau de pays	Au début de l'atelier et lors de l'atelier final dans le bureau de pays
	Principaux indicateurs: • Nombre de ménages tirant des revenus ou de la nourriture de terres protégées • Perception qu'ont les bénéficiaires (hommes et femmes)) des coûts et des avantages du projet	Visites sur le terrain régulières Mini-étude à miparcours Étude sur site de la zone protégée	Tous les six mois À mi-parcours	Bureau du PAM dans le pays, en collaboration avec le partenaire d'exécution	Visite sur le terrain et étude échantillon	Rapport à mi-parcours sur l'examen de la gestion	Lors de l'atelier à mi-parcours sur l'examen de la gestion
Hypothèses - L'empiètement sur les terres des ménages qui ne participent pas au projet peut être contrôlé	Nombre de cas d'empiètement et étendue des dégâts		Tous les ans	Partenaire d'exécution. Fonctionnaire chargé de la foresterie communautaire	Observation de visu lors des visites de terrain	Rapport annuel	Lors des réunions annuelles sur l'examen du projet

Produits concrets de l'activité							
Renseignements nécessaires	**Indicateurs**	**Moyens de vérification**				**Utilisation de l'information**	
		Source des données	**Fréquence de la collecte**	**Responsabilité de la collecte**	**Méthode de collecte**	**Notification**	**Présentation**
Produit 1 - Augmentation des revenus et de la sécurité alimentaire des populations visées à risque	Superficie mise en valeur ou protégée	Visite sur site de la zone protégée et étude de survie des plants mis en terre	Tous les ans	Partenaire d'exécution. Fonctionnaire chargé de la foresterie communautaire	Observation de visu lors des visites de terrain	Rapport annuel/rapport final du bureau de pays	Lors des réunions annuelles sur l'examen de l'état d'avancement et de l'atelier sur le rapport final du bureau de pays
Hypothèses - Les prix du marché des fruits restent stables	Prix des fruits sur le marché local	Enquête sur les marchés	Saisonnière	Comités villageois de distribution des vivres	Relevé des prix constatés sur certains marchés	Rapport annuel	
Produit 2 - La population visée mange à sa faim	Nombre de personnes qui ont reçu des vivres du PAM, par sexe et âge	Feuilles de distribution des vivres	Tous les mois	Comités villageois de distribution des vivres, partenaire d'exécution, Fonctionnaire chargé du développement communautaire	Compilation à partir des feuilles de distribution des vivres	Rapport mensuel, rapport d'activité trimestriel, rapport sur l'état d'avancement	Lors des réunions trimestrielles sur l'examen de l'état d'avancement
Hypothèses – etc.							
Produit 3 - Groupes communautaires constitués et impliqués activement dans la gestion des terres forestières	Nombre de groupes communautaires constitués et actifs	Registres des comités villageois	Tous les trimestres	Partenaire d'exécution Agents de développement communautaire	Compilation à partir des registres des comités villageois	Rapport d'activité trimestriel, rapport sur l'état d'avancement	Lors des réunions trimestrielles sur l'examen de l'état d'avancement
	Représentation et participation au sein des comités, par sexe	Registres des comités villageois	Tous les trimestres	Agents de développement communautaire du partenaire d'exécution	Compilation à partir des registres des comités villageois	Rapport d'activité trimestriel, rapport sur l'état d'avancement	
		Enquête auprès des comités villageois	Tous les six mois	Agent de développement communautaire du partenaire d'exécution	Entretiens avec des groupes cibles	Rapport sur l'état d'avancement	
	Nombre de plans établis et adoptés	Plans soumis Vérification sur site	Tous les trimestres	Agent de foresterie communautaire du partenaire d'exécution	Comptabilisation des plans soumis et visites sur le terrain pour confirmer	Rapport d'activité trimestriel	
Hypothèses - etc.							

Annexe 2:
Objectifs stratégiques du PAM pour 2006-2009: matrice des résultats

Le Plan stratégique (20042007) comprenait une matrice de résultats issue d'une première tentative faite par le PAM pour établir une chaîne transparente des résultats attendus des opérations dont il devait rendre compte. La matrice faisait apparaître une progression logique des interventions vers les résultats spécifiques à court terme qui contribuent aux autres résultats escomptés à plus long terme, à savoir les améliorations recherchées de la vie des bénéficiaires du PAM. Elle comportait aussi des indicateurs de résultat à court terme et de résultat à plus long terme qui devaient permettre au PAM de mesurer ses performances au regard de ses cinq priorités stratégiques (PS).

Le PAM doit rendre compte des résultats qu'il obtient à court terme. Il mesure également les résultats de ces interventions à plus long terme pour déterminer s'il a atteint l'objectif recherché: améliorer la vie des populations. Obtenir des résultats à plus long terme, toutefois, nécessite une combinaison d'interventions, aussi le PAM s'attachetil à faire en sorte que son aide s'inscrive dans le cadre d'une action intégrée menée pour améliorer la vie de ceux qui souffrent de la faim.

En 2004, la matrice du Plan stratégique a été utilisée dans les opérations du PAM pour guider l'enchaînement des résultats des différents projets et établir des cadres logiques. Les systèmes d'information du PAM ont été modifiés pour permettre de rassembler des données sur les indicateurs de résultat à court terme spécifiés dans la matrice. Le PAM a aussi commencé à mesurer plus systématiquement les résultats à plus long terme de ses projets en procédant à des enquêtes de base. Le Rapport annuel sur les résultats contient un plus grand nombre d'informations sur les problèmes que pose la mesure de ces résultats.

Les expériences faites en 2004 ont montré qu'il fallait, pour les opérations du PAM, accompagner le Plan stratégique d'une matrice qui indique plus clairement les activités à mener ainsi que les résultats à obtenir à court terme et à plus long terme. Les Objectifs stratégiques décrivent certes les résultats à plus long terme, mais le PAM espère pouvoir donner aussi une définition des résultats plus spécifiques à court terme qui faciliterait la conception des cadres logiques au niveau des projets. Les travaux déjà engagés pour mettre au point une méthode commune de suivi et évaluation ont contribué à établir des définitions et des indicateurs de résultats à court terme mieux adaptés.

Dans ses opérations d'aide alimentaire, le PAM chiffrera:

- le nombre de bénéficiaires de son aide alimentaire;
- la quantité de produits alimentaires distribués aux bénéficiaires; et
- le nombre de participants à l'activité, s'il y a lieu.

Certains des objectifs stratégiques sont assortis de résultats à court terme qui leur sont propres, et ces résultats seront enregistrés pour tous les projets correspondant à chacun d'entre eux. De même, les indicateurs de résultat à long terme requis pour chaque objectif stratégique sont précisés et devraient être mesurés pour tous les projets correspondants qui doivent être de durée suffisante.

La mesure systématique par le PAM des résultats de ses interventions et de ses performances au regard de ses objectifs stratégiques continue de poser des problèmes. À l'heure actuelle, le système d'information du PAM ne peut produire de données que sur les dépenses et les produits alimentaires distribués par projet et catégorie d'activités. Comme un projet peut contribuer à plusieurs objectifs stratégiques, pour l'instant, la mesure des résultats à court terme, par objectif stratégique, ne peut qu'avoir un caractère subjectif. Il est difficile aussi de mesurer les résultats à plus long terme et de les affecter aux objectifs stratégiques, en particulier quand il s'agit de projets de courte durée et d'opérations d'urgence.

OBJECTIFS STRATÉGIQUES DU PAM: MATRICE DES RÉSULTATS

But fondamental du programme pour 2006-2009: Continuer de contribuer à la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement grâce à des interventions ciblées appuyées par une aide alimentaire en faveur des pauvres et de ceux qui ont faim

Types d'activité[a]	Résultats à court terme	Résultats à plus long terme[b]
Objectif stratégique 1: Sauver des vies dans des situations de crise		
Distribution générale de produits alimentaires **Alimentation sélective** (alimentation thérapeutique et complémentaire et alimentation destinée aux groupes vulnérables)	**1.1 Fourniture à temps de produits alimentaires en quantité suffisante aux bénéficiaires ciblés dans les zones affectées par des conflits et des catastrophes** Indicateur 1.1.1: Nombre de bénéficiaires recevant une aide alimentaire du PAM au titre de chaque activité en pourcentage du nombre prévu de bénéficiaires, par catégorie de projet, groupe d'âge et sexe). Indicateur 1.1.2: Quantité de produits alimentaires distribués au titre de chaque activité en pourcentage des distributions prévues, par catégorie de projet et par produit. Indicateur 1.1.3: Pourcentage des distributions générales de produits alimentaires intervenant plus de 7 jours après la date prévue de distribution (indicateur pilote).	**1.1: Réduction et/ou stabilisation de la malnutrition aiguë dans une population déterminée des zones affectées par des conflits et des catastrophes** Indicateur 1.1.1: Prévalence de la malnutrition aiguë chez les moins de 5 ans dans une population déterminée évaluée en fonction du rapport poids/taille, par sexe. **1.2: Réduction et/ou stabilisation de la mortalité dans une population déterminée des zones affectées par des conflits et des catastrophes** Indicateur 1.2.1: Taux brut de mortalité dans une population déterminée (indicateur pilote – initiative SMART[c]). Indicateur 1.2.2: Taux de mortalité chez les moins de 5 ans dans une population déterminée (indicateur pilote – initiative SMART[c]).
Objectif stratégique 2: Protéger les moyens de subsistance dans les situations de crise et renforcer la résistance aux chocs		
Distribution générale de produits alimentaires **Appui aux programmes de filets de protection** (programmes destinés aux ménages touchés par le VIH/sida) **Vivres-contre-travail/vivres pour la création d'actifs** **Vivres pour la formation** (acquisition de compétences utiles pour la vie et formation à des activités génératrices de revenus)	**2.1 Fourniture à temps de produits alimentaires en quantité suffisante aux bénéficiaires ciblés exposés à des situations de crise et de transition ou vulnérables aux chocs** Indicateur 2.1.1: Nombre de bénéficiaires recevant une aide alimentaire du PAM au titre de chaque activité en pourcentage du nombre prévu de bénéficiaires, par catégorie de projet, groupe d'âge et sexe.	**2.1: Capacité accrue des ménages ciblés, exposés à des situations de crise ou vulnérables aux chocs, de subvenir à leurs besoins alimentaires** Indicateur 2.1.1: Proportion des dépenses que les ménages bénéficiaires consacrent à l'alimentation[d]. Indicateur 2.1.2: Un indicateur de la diversité des régimes alimentaires est à l'étude[e].

OBJECTIFS STRATÉGIQUES DU PAM: MATRICE DES RÉSULTATS

But fondamental du programme pour 2006-2009: Continuer de contribuer à la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement grâce à des interventions ciblées appuyées par une aide alimentaire en faveur des pauvres et de ceux qui ont faim

Types d'activité[a]	Résultats à court terme	Résultats à plus long terme[b]
	Indicateur 2.1.2: Quantité de produits alimentaires distribués au titre de chaque activité en pourcentage des distributions prévues, par catégorie de projet et par produit. Indicateur 2.1.3: Nombre de participants à chaque activité en pourcentage du nombre prévu de participants, par sexe.	**2.2: Capacité accrue de gérer les chocs dans les ménages ciblés exposés à des situations de crise ou vulnérables aux chocs** Indicateur 2.2.1: Les indicateurs à retenir sont à l'étude[1].
Objectif stratégique 3: Contribuer à l'amélioration de la nutrition et de l'état de santé des enfants, des mères et autres personnes vulnérables		
Alimentation complémentaire **Alimentation thérapeutique** **Alimentation en institution** **Programmes concernant le VIH/sida** (thérapie par antirétrovirus, prévention de la transmission materno-fœtale du VIH, soins ambulatoires, traitement de la tuberculose) **Enrichissement des produits alimentaires** **Sensibilisation à la nutrition** (vivres pour la formation) **Sensibilisation au VIH/sida**	**3.1 Fourniture à temps d'aliments nutritifs en quantité suffisante aux jeunes enfants, mères et autres bénéficiaires ciblés exposés à des risques sur le plan de la nutrition et de la santé** Indicateur 3.1.1: Nombre de bénéficiaires recevant une aide alimentaire du PAM au titre de chaque activité en pourcentage du nombre prévu de bénéficiaires, par catégorie de projet, groupe d'âge et sexe. Indicateur 3.1.2: Quantité de produits alimentaires distribués au titre de chaque activité en pourcentage des distributions prévues, par catégorie de projet et par produit. Indicateur 3.1.3: Nombre de participants à chaque activité en pourcentage du nombre prévu de participants, par catégorie de bénéficiaires et par sexe. Indicateur 3.1.4: Part, en pourcentage, des aliments enrichis en micronutriments livrés par le biais d'interventions nutritionnelles appuyées par le PAM.	**3.1: Réduction de la malnutrition chez les enfants ciblés** Indicateur 3.1.1: Prévalence de la malnutrition chez les enfants ciblés de moins de 5 ans, évaluée en fonction du rapport taille/poids et âge, ventilée par sexe. **3.2: Réduction de la malnutrition chez les femmes ciblées** Indicateur 3.2.1: Prévalence de la malnutrition chez les femmes ciblées en âge de procréer, évaluée en fonction de l'indice de la masse corporelle (IMC) ou de l'insuffisance pondérale à la naissance (projet pilote en cours). **3.3: Réduction de l'anémie chez les bénéficiaires ciblés** Indicateur 3.1.3: Prévalence de l'anémie chez les femmes enceintes, les mères allaitantes et les enfants ciblés. (projet pilote en cours)

OBJECTIFS STRATÉGIQUES DU PAM: MATRICE DES RÉSULTATS

But fondamental du programme pour 2006-2009: Continuer de contribuer à la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement grâce à des interventions ciblées appuyées par une aide alimentaire en faveur des pauvres et de ceux qui ont faim

Types d'activité[a]	Résultats à court terme	Résultats à plus long terme[b]
Déparasitage	**3.2: Fourniture de comprimés vermifuges aux enfants et mères ciblés dans le cadre d'activités appuyées par le PAM** Indicateur 3.2.1: Nombre de bénéficiaires ayant reçu des comprimés vermifuges dans le cadre d'activités appuyées par le PAM, en pourcentage du nombre prévu de bénéficiaires censés recevoir ces comprimés, par catégorie de bénéficiaire[2] et par sexe.	**3.4: Amélioration de la qualité de la vie des bénéficiaires ciblés par le biais des programmes d'aide aux personnes touchées par le VIH/sida[3]** Indicateur 3.4.1: Gain de poids chez les bénéficiaires (provisoire). Indicateur 3.4.2: Taux de poursuite du traitement par programme de traitement et de soins spécifiques (durée du programme, pourcentage d'observance du traitement, etc.)
Objectif stratégique 4: Faciliter l'accès à l'éducation et réduire l'inégalité entre les sexes dans le domaine de l'accès à l'éducation et à la formation professionnelle		
Alimentation scolaire **Rations à emporter** **Appui aux familles d'accueil d'orphelins et d'enfants touchés par le VIH/sida** **Vivres pour la formation** (programmes d'alphabétisation –écriture et calcul– des femmes et des adolescentes)	**4.1: Fourniture à temps de produits alimentaires en quantité suffisante aux enfants, adolescentes et adultes ciblés pour améliorer l'accès à l'éducation dans les écoles et les établissements d'enseignement de type non classique** Indicateur 4.1.1: Nombre de bénéficiaires recevant une aide alimentaire du PAM au titre de chaque activité en pourcentage du nombre prévu de bénéficiaires, par catégorie de projet, groupe d'âge et sexe. Indicateur 4.1.2: Quantité de produits alimentaires distribués au titre de chaque activité en pourcentage des distributions prévues par catégorie de projet et par produit. Indicateur 4.1.3: Nombre de participants à chaque activité en pourcentage du nombre prévu de participants par catégorie de bénéficiaires et par sexe.	**4.1 Scolarisation accrue des garçons et des filles dans les écoles primaires appuyées par le PAM** Indicateur 4.1.1: Taux brut de scolarisation: nombre de garçons et de filles inscrits dans les écoles primaires appuyées par le PAM et, le cas échéant, les écoles maternelles et secondaires. Indicateur 4.1.2: Taux net de scolarisation: pourcentage de garçons et de filles d'âge scolaire inscrits dans les écoles primaires appuyées par le PAM et, le cas échéant, les écoles maternelles et secondaires. Indicateur 4.1.3: Taux de scolarisation chez les orphelins et les enfants vulnérables de ménages recevant des rations à emporter. **4.2: Amélioration de l'assiduité des garçons et des filles dans les écoles appuyées par le PAM**

OBJECTIFS STRATÉGIQUES DU PAM: MATRICE DES RÉSULTATS

But fondamental du programme pour 2006-2009: Continuer de contribuer à la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement grâce à des interventions ciblées appuyées par une aide alimentaire en faveur des pauvres et de ceux qui ont faim

Types d'activité[a]	Résultats à court terme	Résultats à plus long terme[b]
		Indicateur 4.2.1: Taux de fréquentation: pourcentage de garçons et de filles allant en classe dans les écoles primaires appuyées par le PAM et, le cas échéant, les écoles maternelles et secondaires. Indicateur 4.2.2: Taux de fréquentation: pourcentage d'orphelins et d'enfants vulnérables, de ménages bénéficiant de rations à emporter, qui vont en classe. **4.3: Amélioration de la capacité de concentration et d'apprentissage des garçons et des filles dans les écoles appuyées par le PAM** Indicateur 4.3.1: Idées que se font les enseignants de la capacité de concentration et d'apprentissage des enfants dans les écoles, grâce à l'alimentation scolaire. **4.4: Réduction des différences entre garçons et filles dans les écoles primaires appuyées par le PAM, les écoles secondaires et les établissements d'enseignement de type non classique** Indicateur 4.4.1: Ratio filles/garçons dans les écoles appuyées par le PAM. Indicateur 4.4.2: Ratio femmes et adolescentes/hommes qui achèvent les activités vivres pour la formation.

OBJECTIFS STRATÉGIQUES DU PAM: MATRICE DES RÉSULTATS

But fondamental du programme pour 2006-2009: Continuer de contribuer à la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement grâce à des interventions ciblées appuyées par une aide alimentaire en faveur des pauvres et de ceux qui ont faim

Types d'activité[a]	Résultats à court terme	Résultats à plus long terme[b]
Objectif stratégique 5: Renforcer la capacité des pays et des régions d'élaborer et de gérer les programmes d'aide alimentaire et de lutte contre la faim		
Formation de contreparties, visites d'échange **Conseils techniques, détachement de personnel, directives et manuels** **Participation des contreparties aux processus et enquêtes du PAM** **Partage de l'information et appui aux réseaux** **Appui aux organisations à assise communautaire et à la prise de décisions** **Appui aux administrations locales et aux organisations de la société civile** **Renforcement des capacités de sensibilisation du public et de mobilisation des ressources**	**5.1: Aide au renforcement des capacités des organismes nationaux et régionaux participant aux efforts d'aide alimentaire et de lutte contre la faim** Indicateur 5.1.1: Nombre des membres du personnel de contrepartie (aux niveaux local, régional, et national) formés dans le cadre des activités d'assistance technique du PAM en pourcentage du nombre prévu. Indicateur 5.1.2: Nombre de services techniques et de domaines de coopération dans lesquels ont été assurées des activités de renforcement des capacités.	**5.1 Augmentation de la capacité d'identifier les besoins de produits alimentaires, d'élaborer des stratégies et de mener des programmes reposant sur l'aide alimentaire dans les pays ciblés** Indicateur 5.1.1: À déterminer.

a Cette liste n'est pas exhaustive. Toutes les opérations du PAM laisseront la liberté de choisir les activités qui permettront au mieux d'aboutir aux résultats escomptés à court terme et à plus long terme.

b Les objectifs stratégiques correspondent à des définitions objectives des résultats à plus long terme escomptées des interventions du PAM. Toutefois les définitions énoncées dans cette colonne sont davantage celles d'un cadre logique décrivant la séquence des résultats du PAM, car elles indiquent plus clairement: i) l'amélioration de la situation que le PAM cherche à obtenir; ii) les bénéficiaires cibles; iii) dans certains cas, un contexte spécifique. Tous les résultats à plus long terme sont subordonnés aux résultats complémentaires obtenus par les partenaires du PAM, par exemple dans les domaines de l'eau, du logement, de la vulgarisation agricole, de la médecine et de l'enseignement.

c L'initiative de suivi et d'évaluation normalisées des opérations de secours et de transition (SMART) est une initiative interorganisations visant à améliorer le suivi et l'évaluation des interventions humanitaires à l'échelle mondiale.

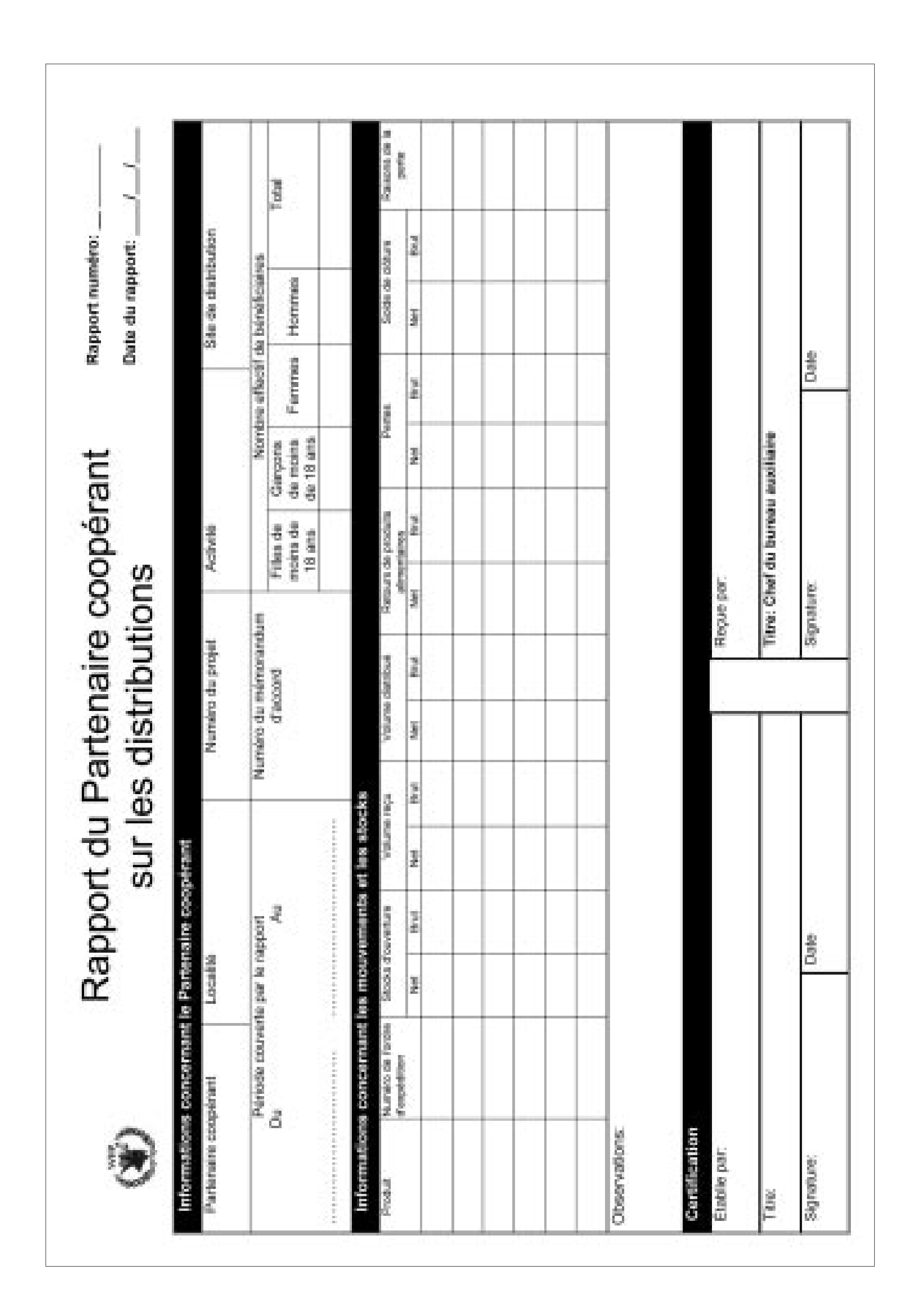
d Établi à partir de l'étude pilote, cet indicateur devrait faire partie d'une série composite d'indicateurs visant à créer des "profils de moyens subsistance des ménages" susceptibles d'être suivis dans le temps. Les autres indicateurs utilisés pour créer ces profils sont: i) le rapport dépenses non alimentaires/dépenses alimentaires; ii) la composition des ménages; iii) les sources de revenus; iv) l'exposition aux risques et la réaction face à ces risques.

e Les unités techniques au siège du PAM ont proposé d'utiliser la diversité des régimes alimentaires comme indicateur complémentaire à l'appui des résultats au titre de l'indicateur 2.1.1. L'utilité de cet indicateur est actuellement à l'étude.

f Jusqu'ici, aucun indicateur approprié n'a été déterminé pour mesurer la résistance des ménages bénéficiaires aux chocs. La question est actuellement à l'étude dans les unités techniques du PAM.

g Pour la catégorie des "femmes enceintes et mères allaitantes" bénéficiaires, cela s'applique aux deuxième et troisième trimestres de la grossesse dans les zones où les infestations parasitaires sont présentes à l'état endémique et où l'anémie est prévalente, comme l'a recommandé l'OMS et conformément à l'Engagement renforcé en faveur des femmes I.2.

h L'OMS propose de faire de "l'amélioration de la qualité de la vie" un résultat à plus long terme des programmes concernant le VIH/sida. Le gain de poids sera utilisé à titre d'indicateur provisoire. Un indicateur de "bien-être" doit être déterminé avec l'OMS et l'ONUSIDA.



Rapport du Partenaire coopérant sur les distributions

Rapport numéro: ____

Date du rapport: __/__/__

Informations concernant le Partenaire coopérant

Partenaire coopérant	Localité	Numéro du projet	Activité	Site de distribution
Période couverte par le rapport Du .... Au		Numéro du mémorandum d'accord	Nombre effectif de bénéficiaires	

Filles de moins de 18 ans	Garçons de moins de 18 ans	Femmes	Hommes	Total

Informations concernant les mouvements et les stocks

Produit	Numéro de l'ordre d'expédition	Stock d'ouverture		Volume reçu		Volume distribué		Retours de produits alimentaires		Pertes		Solde de clôture		Raisons de la perte
		Net	Brut	Net	Brut	Net	Brut	Net	Brut	Net	Brut	Net	Brut	

Observations:

Certification

Établie par:		Reçue par:	
Titre:		Titre: Chef du bureau auxiliaire	
Signature:	Date	Signature:	Date

Rapport final du partenaire coopérant sur les activités vivres pour la création d'actifs

1. But de l'outil sur le terrain

Le rapport final du partenaire coopérant sur les activités vivres pour la création d'actifs vise à rendre compte de la situation à l'achèvement des projets vivres pour la création d'actifs.

2. Indicateurs

Indicateurs (gestion axée sur les résultats)	
2.1. A	Quantité et type de logements et d'infrastructure remis en état.

3. Responsabilités en matière de suivi et de notification et calendrier

Activité de suivi-évaluation	Responsabilité	Calendrier
Collecte de données primaires	Directeur technique du programme de pays	À l'achèvement des projets vivres pour la création d'actifs
Traitement des données secondaires	Assistant de programme	Tous les mois
Rapport primaire du PAM	Rapport mensuel de l'administrateur	
Notification et analyse primaires	Assistant de programme	Le 5 de chaque mois
Rapport secondaire du PAM	Rapport mensuel du bureau de pays	
Notification et analyse secondaires	Chargé des rapports du bureau de pays	Tous les mois

4. Questions essentielles pour l'analyse

1. Quel est le type et le nombre d'actifs créés?
2. Les actifs ont-ils été créés comme prévu en termes de nombre et de jours-travail?
3. Le nombre de bénéficiaires est-il conforme aux plans?

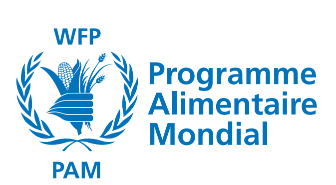
5. Orientations à l'intention de l'agent de recensement

Le présent rapport doit être rempli par le Directeur technique du programme de pays, qui le soumet au PAM par les voies appropriées (Secrétaire de Division/Agent de la fonction publique).

Dans le cas d'une ONG partenaire, le présent rapport est présenté directement à l'administrateur au sein du PAM.

Crédits des photos

image en couverture:
WFP/S. Noorani/Tajikistan;
page 2: WFP/S. Moussa/Sudan;
page 4: WFP/A. Chicheri/Bolivia;
page 6: WFP/O. Salthones/Malawi;
page 8: WFP/Y. Yuge/Bhutan;
page 11: WFP/R. Skullerud/Indonesia;
page 13: WFP/T. Haskell/Angola;
WFP/S. Noorani/Bangladesh;
page 24: WFP/L. Richardson/Sudan;
WFP/C. Hughes/Uganda;
WFP/C. Hughes/Malawi;
WFP/B. Larco/Kenya;
page 25: WFP/M. Bessieres/Burundi;
page 27: WFP/B. Heger/Chad;
WFP/J. D'Angelo/Uganda;
page 32: WFP/M. Lama/Nepal;
page 33: WFP/C. Kaufmann/Lybia-Chad
WFP/M. Specht/Niger;
page 38: WFP/Y. Yuge/Bhutan;
page 39: WFP/P.A. Scully/Angola;
WFP/B. Came/Indonesia;
page 49: WFP/S. Noorani/Tajikistan;
page 51: WFP/S. Noorani/Bangladesh;
WFP/J. D'Angelo/Uganda;
page 55: WFP/S. Noorani/Bangladesh;
page 57: WFP/L. Gilbert/Sudan;
page 72: WFP/A. Chicheri/Bolivia;
page 73: WFP/S. Noorani/Bangladesh;
WFP/E. Purnomo/Indonesia;
page 87: WFP/R. Skullerud/indonesia;
page 89: WFP/A. Chicheri/El Salvador;
page 91: WFP/B. Watkins/Kenya;
WFP/A. Chicheri/Afghanistan;
page 94: WFP/E. Hockstein/Eritrea;
page 95: WFP/B. Gray/Iran;
page 101: WFP/R. Lee/Malawi;
WFP/R. Rafirasme/Cote D'Ivoire;
page 104: WFP/B. Pansier/Tanzania;
page 105: WFP/R. Faidutti/Afghanistan;
WFP/S. Noorani/Bangladesh;
page 109: WFP/S. Noorani/Bangladesh;
Islamic Relief/Russian Federation;
page 115: WFP/T. Geenen/Djibouti;
WFP/C. Shirley/Afghanistan;
page 125: WFP/P. Scully/Angola;
WFP/B. Barton/Eritrea;
page 135: WFP/L. Richardson/Sudan;
WFP/S. Noorani/Bangladesh.



Coopérer avec le PAM
Manuel à l'intention des organisations non gouvernementales (ONG)

Ce manuel a été conçu par
le Programme alimentaire mondial (PAM) des Nations Unies
à l'intention de son personnel et de ses partenaires.

Programme alimentaire mondial des Nations Unies
Via Cesare Giulio Viola 68/70, Parco de' Medici,
00148 Rome, Italie

Unité des ONG, Division des relations extérieures
external.relations@wfp.org